



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime



Global Resource for Anti-Corruption
Education and Youth Empowerment

Навчальні інструменти для викладачів і фахівців

Серія модулів із протидії корупції

Модуль 5

Корупція в приватному секторі

Навчальні інструменти для викладачів і фахівців

Серія модулів УНЗ ООН з протидії корупції

МОДУЛЬ 5

КОРУПЦІЯ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Загальні відомості

Серія навчальних модулів УНЗ ООН з протидії корупції містить 14 модулів, присвячених низці основних питань протидії корупції. Вони включають різні визначення корупції, огляд її руйнівних наслідків та заходів з протидії корупції, а також зв'язок між корупцією й такими різними сферами як належне урядування, порівняльна політологія, інформування про порушення, системи правосуддя, права людини, гендерна проблематика, освіта, громадянська участь, мир та безпека.

Модулі призначені для використання закладами як вищої, так і професійної освіти в усьому світі. Вони розроблені так, щоб допомогти у проведенні занять з протидії корупції викладачам та інструкторам, в тому числі й тим, які не мають спеціальної підготовки з питань протидії корупції, але бажали б включити ці елементи до своїх навчальних курсів. Викладачі можуть адаптувати модулі, перш ніж вводити їх до своїх занять і курсів. Модулі містять обговорення актуальних проблем, пропозиції щодо завдань і вправ, рекомендовану структуру занять, порядок оцінювання студентів, списки літератури (з фокусом на матеріалах у відкритому доступі), слайди PowerPoint, відеоматеріали та інші засоби навчання. Кожен модуль містить план тригодинного заняття, а також практичні рекомендації щодо його перетворення на повноцінний курс.

Модулі орієнтовані на універсальні цінності та проблеми та можуть легко адаптуватися до різних місцевих та культурних умов, у тому числі до різних програм отримання освітнього ступеня, оскільки мають міждисциплінарний характер. Ці модулі спрямовані на підвищення обізнаності слухачів та студентів з питань етики, посилення їхньої готовності діяти доброчесно та формування навичок, необхідних для застосування та поширення цих норм у повсякденному житті, професії та суспільстві. Ефективність модулів посилює те, що вони охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти й використовують такі інтерактивні методи викладання, як експериментальне навчання та групова робота. Ці методи утримують увагу слухачів і студентів і допомагають їм розвивати критичне мислення та навички розв'язання проблем і спілкування, адже всі ці навички є важливими для освіти у сфері етики.

Теми модулів були вибрані після консультацій з науковцями, які брали участь у нараді експертів, скликаній УНЗ ООН у Відні в березні 2017 року. Ці експерти наголосили на потребі в підвищенні рівня антикорупційної освіти в усьому світі і надали рекомендації щодо основних сфер, які мають розглядатися в модулях. На їхню думку, вкрай важливим є те, щоб ці модулі готували студентів і слухачів до ефективних дій на основі цінностей, забезпечували їх залученість, могли бути пристосовані до різних регіональних і дисциплінарних умов, а також давали змогу викладачам включити їх як антикорупційні компоненти до поточних курсів і дисциплін.

Для досягнення цих цілей експерти рекомендували зробити модулі такими, щоб вони мали низку певних характеристик і зрештою були в змозі:

- | | |
|---|--|
| » Поєднати теорію з практикою | » Спіратися на передовий досвід фахівців-практиків |
| » Підкреслити важливість доброчесності та етики в повсякденному житті | » Поєднати питання доброчесності та етики з іншими глобальними проблемами та ЦСР |
| » Заохочувати критичне мислення | » Дотримуватися міждисциплінарного й багаторівневого підходу |
| » Не лише наголошувати на важливості ухвалення етичних рішень, а й демонструвати те, як виконувати ці рішення | » Робити акцент на глобальній етиці та універсальних цінностях, залишаючи простір для різноманітних регіональних і культурних аспектів |
| » Застосовувати інноваційні інтерактивні навчальні методи | » Використовувати чітку й зрозумілу неспеціалістам термінологію |
| » Дотримуватися балансу між загальною та прикладною етикою | » Бути зручними для користувачів |

Спираючись на ці рекомендації, УНЗ ООН понад рік працювало з понад 70 експертами-науковцями з понад 30 країн над підготовкою 14 навчальних модулів із протидії корупції. Кожний модуль розроблявся профільною групою вчених і фахівців УНЗ ООН, а потім проходив колегіальний огляд ширшою групою вчених, які представляли різні дисципліни та регіони, для врахування міждисциплінарних і глобальних аспектів. Модулі пройшли ретельну перевірку в штаб-квартирі УНЗ ООН, після чого були остаточно відредаговані та опубліковані на вебсайті Управління як матеріали відкритого доступу. Крім того, було досягнуто домовленість регулярно оновлювати зміст модулів для забезпечення їх відповідності сучасним дослідженням та поточним потребам освітян.

Цей інформаційний інструмент розроблений Сектором УНЗ ООН з корупції та економічної злочинності (СЕВ) в межах Ініціативи «Освіта для правосуддя», що є компонентом Глобальної програми з імплементації Дохійської декларації.

Застереження

Зміст серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції не обов'язково відображає погляди чи політику Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН), держав-членів чи донорських організацій і не означає будь-якого схвалення. Використані позначення та представлення матеріалів у цих модулях не означають висловлення будь-яких поглядів УНЗ ООН щодо правового статусу чи стану розвитку будь-якої країни, території, міста або місцевості чи їхніх органів влади, а також стосовно делімітації їхніх меж чи кордонів. УНЗ ООН заохочує використання, відтворення та розповсюдження матеріалів цих модулів. Якщо не вказано інше, їхній зміст дозволяється копіювати, завантажувати й друкувати для навчальних, дослідницьких та викладацьких цілей або для використання в некомерційних продуктах чи послугах за умови належного визнання УНЗ ООН як джерела і власника авторських прав, а також за умови відсутності будь-яких припущень про схвалення з боку УНЗ ООН поглядів, продуктів чи послуг користувачів.

Матеріали, представлені в цьому документі, надаються на умовах «як є», без жодних прямих чи непрямих гарантій, які б включали, серед іншого, гарантії комерційної придатності, придатності для певної цілі або відсутності порушень. Зокрема УНЗ ООН не дає жодних гарантій чи запевнень щодо точності чи повноти будь-яких таких матеріалів. УНЗ ООН без попередження періодично додає, змінює, вдосконалює чи оновлює матеріали в модулі.

УНЗ ООН за жодних обставин не несе відповідальності за будь-які втрати, збитки, відповідальність або витрати, завдані або понесені, відповідно до тверджень, внаслідок користування цим модулем, які включають, серед іншого, будь-які пов'язані з цим хиби, помилки, упущення, переривання чи затримки. Користування цим модулем відбувається виключно на ризик користувача. За жодних обставин, які серед іншого включають недбалість, УНЗ ООН не несе відповідальності за будь-які прямі, непрямі, випадкові, особливі чи побічні збитки, навіть якщо УНЗ ООН було повідомлено про можливість таких збитків.

Користувач окремо визнає та погоджується з тим, що УНЗ ООН не несе відповідальності за будь-яку поведінку будь-якого користувача.

Посилання на інтернет-сайти, що містяться в цих модулях, надані для зручності читача і є точними на момент публікації. Організація Об'єднаних Націй не несе відповідальності за їхню подальшу точність після публікації або за зміст будь-якого зовнішнього вебсайту.

Збереження імунітетів

Ніщо в цьому документі не є і не має вважатися обмеженням або відмовою від спеціально захищених привілеїв та імунітетів Організації Об'єднаних Націй.

Організація Об'єднаних Націй зберігає за собою виключне право на власний розсуд у будь-який спосіб змінювати, обмежувати чи припиняти доступ до сайту або будь-яких матеріалів. У зв'язку з цим Організація Об'єднаних Націй не зобов'язана зважати на потреби будь-якого користувача.

Організація Об'єднаних Націй залишає за собою право на власний розсуд і без попередження відмовляти будь-якому користувачеві в доступі до цього сайту чи будь-якої його частини.

Жодна відмова Організації Об'єднаних Націй від будь-яких положень цих Умов не є зобов'язальною, якщо вона не викладена в письмовій формі й не підписана її належно уповноваженим представником.

Офіційного редагування цих модулів не проводилося.

Зміст

Вступ	07
Результати навчання	07
Ключові питання	08
Корупція в публічному секторі порівняно з корупцією в приватному секторі	08
Форми та прояви корупції в приватному секторі	09
Наслідки корупції в приватному секторі	10
Причини корупції в приватному секторі	11
Заходи з реагування на корупцію в приватному секторі	14
Запобігання корупції в приватному секторі	17
Колективна дія і публічно-приватні партнерства проти корупції	24
Висновок	26
Джерела	27
Вправи	31
Вправа перед заняттями № 1. Що ми знаємо про доброчесність ведення бізнесу?	31
Вправа перед заняттями № 2. Тематичні приклади	32
Вправа № 1. Чи існує різниця між корупцією в публічному та приватному секторах?	33
Вправа № 2. Оцінювання корупційних ризиків і підготовка заходів з їх мінімізації	33
Вправа № 3. Консультант	35
Вправа № 4. Антикорупційні програми з етики та комплаєнсу	37
Вправа № 5. Рольова гра «Колективна дія»	38
Рекомендована структура занять	39
Основна література	40
Додаткова література	41
Оцінювання знань студентів	43
Додаткові навчально-методичні матеріали	44
Презентація в форматі PowerPoint	44
Відеоматеріали	44
Вебсайти	45
Інші інструменти	46
Рекомендації з підготовки окремого курсу	47



Вступ

У минулому дослідження корупції в основному стосувалися публічної сфери, і в центрі їхньої уваги поставали, як правило, такі порушення, як неналежне використання публічних коштів або отримання хабарів. За цього сценарію суб'єкти приватного сектору сприймалися назагал як особи, що дають хабарі, і тому корупція, що траплялася виключно в приватному секторі, не розглядалася й не регулювалася. Проте останніми десятиліттями корупції в приватному секторі стали приділяти підвищену увагу, адже породжувані нею виклики є дещо відмінними, а сама вона відіграє значну роль у виникненні пов'язаних із корупцією проблем. Саме корупції в приватному секторі й присвячений цей модуль. Зокрема, в ньому розглядаються деякі з найпоширеніших форм корупції в приватному секторі, їхні причини та наслідки, а також можливі заходи з реагування на цей вид корупції та запобігання йому. У ньому розповідається про негативний вплив корупції на всі види підприємств – як на малі й середні підприємства (МСП), так і на транснаціональні корпорації; як на національні, так і на іноземні компанії; як на нещодавно створені, так і на давно засновані компанії. Крім того, в цьому модулі розглядається роль приватного сектору в боротьбі з корупцією в суспільстві з ширшого погляду, зокрема в межах таких спільних акцій, як проекти колективної дії та державно-приватні партнерства. Підґрунтям цього модуля є огляд корупції в публічному секторі, наведений у Модулі 4 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції, а також огляд питань доброчесності ведення бізнесу в Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.



Результати навчання

- Опис форм і проявів корупції в приватному секторі
- Розуміння причин і наслідків корупції в приватному секторі, ролі корупційної культури
- Критичний огляд різних заходів з реагування на корупцію в приватному секторі, а також заходів з протидії та запобігання цьому явищу
- Роз'яснення різниці між корупцією в публічному та приватному секторах
- Опис та оцінка ролі приватного сектору в боротьбі з корупцією, у тому числі за допомогою публічно-приватних партнерств та ініціатив щодо колективної дії.



Ключові питання

Корупція – складне явище, яке не має єдиного визначення. Огляд різних форм і визначень корупції та її шкідливих наслідків для всього світу міститься у Модулі 1 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції. У контексті цього модуля слід відзначити, що Конвенція ООН проти корупції (UNCAC)¹ не дає єдиного всеохопного визначення того, чим є «корупція». Натомість у ній визначаються і класифікуються як кримінальні злочини різні форми корупції, наприклад, підкуп та розкрадання майна (як з боку публічних посадових осіб, так і в приватному секторі); зловживання службовим становищем (тобто, коли особи, що виконують публічні функції, зловживають владою для отримання вигоди); зловживання впливом; незаконне збагачення; відмивання коштів. Учасницями Конвенції ООН проти корупції є 189 держав світу (станом на січень 2022 р.), а отже вона наближається до всесвітнього охоплення й можна вважати, що різні визначені Конвенцією форми корупції визнаються такими в міжнародному масштабі.

У цьому модулі розглядаються дві взаємопов'язані теми: явище корупції в приватному секторі, включно з його формами, причинами, наслідками, заходами з реагування та запобігання, та шляхи участі приватного сектору у боротьбі з корупцією. Ці два аспекти нинішнього модуля тісно переплетені, адже деякі засоби боротьби з корупцією в приватному секторі можуть так само допомогти зменшити корупцію в суспільстві в ширшому вимірі та запобігти їй. Отже, в цьому модулі головну увагу приділено різноманітним заходам, яких можуть вживати ділові кола для боротьби з корупцією й запобігання їй, як-от оцінювання ризиків, антикорупційні програми з етики й комплаєнсу, кодекси етики; але водночас у ньому розглядаються спільні підходи до запобігання корупції як у приватному секторі, так і в суспільстві в цілому. У цьому модулі не розглядаються такі антикорупційні заходи, як охорона правопорядку і норми щодо викривачів корупції – ці теми розкриваються в Модулях 6 і 13 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

Корупція в публічному секторі порівняно з корупцією в приватному секторі

Вивчаючи корупцію в приватному секторі, варто пам'ятати про різницю між корупцією в приватному та публічному секторах. Для наших поточних цілей можна визначити, що корупція в публічному секторі означає насамперед зловживання ресурсами публічної влади, а корупція в приватному секторі означає передусім зловживання приватними або комерційними ресурсами. Конвенція ООН проти корупції визначає низку різних корупційних порушень, і при цьому сама корупція інколи тлумачиться в загальному плані як «зловживання довіреною владою для отримання особистої вигоди» відповідно до термінології, запропонованої неурядовою організацією Transparency International² (TI). З визначення корупції, наданого TI, а також із переліку корупційних правопорушень, який міститься в Конвенції ООН проти корупції, випливає, що корупція трапляється як в публічному, так і в приватному секторі. Публічні посадові особи наділяються владою для служіння суспільним інтересам, а працівники приватного сектору наділяються владою для служіння законним інтересам компаній. В обох контекстах корупція виникає тоді, коли приватні особи або організації просувають інтереси, відмінні від інтересів, які їм довірено захищати. Якщо визначити, які інтереси мають захищатися, і чиї або які інтереси обстоюються натомість, це може допомогти з'ясувати різницю між корупцією в публічному і приватному секторах. Питання корупції в публічному секторі розглядається в Модулі 4 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.

¹ Конвенція міститься у розділі «Корупція» на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (www.unodc.org).

² Більше інформації див. за посиланням: www.transparency.org.

> **Форми та прояви корупції в приватному секторі**

Корупція в бізнесі є універсальною проблемою, яка стосується компаній будь-якого масштабу в усіх країнах. Компанії можуть бути одночасно і жертвами корупції, і винними в ній. У контексті бізнесу корупція може передбачати неправдиву або оманливу фінансову звітність, шахрайство під час закупівель, розкрадання, хабарництво та низку інших діянь. Нижче подаються приклади поширених корупційних схем і проявів корупції в бізнесі (див. Мартіні, 2014, і Роуз-Акерман, 2007).

- **Підкуп і відкат у комерційній діяльності.** Це явище трапляється, коли працівники однієї компанії платять гроші, надають неналежні переваги або дарують дорогі подарунки працівникам іншої компанії для отримання певних переваг. Прикладами можуть бути виплата грошей співробітникам підрозділів закупівель, щоб схилити їх до рішення на користь компанії, яка платить ці гроші; дорогий подарунок менеджеру банку для отримання позики; різні форми відкатів.
- **Здирництво та вимагання.** Це стається, коли працівник компанії вимагає грошей, надання неналежної переваги, дорогих подарунків або сексуальних послуг в обмін на виконання конкретних бізнесових завдань або ухвалення окремих рішень.
- **Подарунки.** Працівники отримують надмірно дорогі подарунки і прояви гостинності для впливу на бізнесові рішення або завдання. Такими подарунками можуть бути подорожі, предмети розкоші або квитки на спортивні змагання.
- **Гонорари і комісійні виплати.** Агентам і посередникам платять гонорари і комісійні виплати вартістю понад суми, які вважаються галузевими стандартами, для того, щоб змінити бізнесові рішення або завдання. Якщо платіж назвати гонораром або комісійною виплатою, в такий спосіб можна приховати сплату хабаря.
- **Змова.** Змова стається, наприклад, тоді, коли представник профспілки та представник керівництва компанії обмінюються взаємними послугами, в результаті чого інтереси працівників не знаходять належної реалізації.
- **Торгівля інформацією.** Таке явище відбувається, коли співробітник компанії пропонує або отримує хабаря в обмін на конфіденційну інформацію, а самі хабарі при цьому можуть набувати різних форм. Якщо на основі конфіденційної інформації відбувається торгівля акціями компанії, облігаціями або іншими цінними паперами, це означає злочин, який зветься «інсайдерською торгівлею».
- **Зловживання впливом.** Ця діяльність іноді ще зветься торгівлею впливом і трапляється тоді, коли співробітник підприємства платить гроші, надає неналежну перевагу або дарує дорогі подарунки публічній посадовій особі, сподіваючись отримати за це неналежну перевагу від органу публічної влади. Прикладом цього можуть бути політичні пожертвування бізнесменів для впливу на політичні рішення, політику або законодавство.
- **Розкрадання.** Трапляється, коли співробітники незаконно привласнюють собі будь-які цінності, які було їм довірено за посадою.
- **Фаворитизм, непотизм, кумівство, клієнтелізм.** Ці форми корупції зустрічаються тоді, коли якась особа або група осіб отримує несправедливу перевагу на шкоду іншим.

Ці приклади корупції в приватному секторі не є вичерпними, проте вони добре ілюструють той факт, що корупція в бізнесі не обмежується самими лише хабарями. Усупереч поширеному уявленню, корупція в приватному секторі зазвичай немає нічого спільного з купою грошей, напханою у валізу або конверт. Наведені вище приклади демонструють існування багатьох сірих зон, де ділові практики, як-от подарунки і прояви гостинності, можуть бути законними, але існує небезпека зловживання ними. Політичні пожертви і спонсорство так само можуть стати об'єктами зловживань задля приватної вигоди. У певних країнах деякі незаконні ділові практики, як-от відкати або невеликі хабарі, можуть бути настільки розповсюдженими, що сприймаються як нормальне явище, яке ніхто не ставить під сумнів.

У бізнесі корупція набуває різних форм; разом з тим, вона може траплятися на різних рівнях корпоративної діяльності або в різних сферах впливу: у самій компанії, в ланцюжку постачання, в межах ділових операцій ширшого масштабу та в суспільному середовищі. Слайди у форматі PowerPoint, які можна знайти у розділі цього модуля «Додаткові навчально-методичні матеріали», ілюструють прояви корупції на різних рівнях.

➤ **Наслідки корупції в приватному секторі**

Корупції в публічному секторі присвячений великий корпус літератури, натомість системний аналіз корупції в приватному секторі трапляється дуже нечасто (Арґандонья, 2003; Гопінат, 2008). Так само й міжнародна антикорупційна діяльність має своїм об'єктом здебільшого корупцію в публічному секторі (Сьоот та інші, 2016). Це ускладнює вирахування справжніх масштабів корупції в приватному секторі, водночас зрозуміло, що ця корупція має серйозні й тривалі наслідки для економіки й суспільства в цілому.

За наявною інформацією, корупція в приватному секторі є дуже поширеною. Згідно з даними Глобального огляду економічних злочинів і шахрайства (Global Economic Crime and Fraud Survey) PricewaterhouseCoopers за 2018 рік³, 28% компаній з-поміж тих, які протягом останніх двох років повідомляли про внутрішню корупцію, відзначали, що вони постраждали від неналежного ведення бізнесу, а 45% заявили, що постраждали від незаконного привласнення активів. Опитування підприємств Світовим банком (World Bank's Enterprise survey)⁴, яке вимірює поширеність підкупу в компаніях, свідчить про те, що в деяких країнах до 51% всіх фірм стикаються з проханнями про сплату хабарів (принаймні одне таке прохання на рік). Корупція в приватному секторі впливає на весь ланцюжок постачань, оскільки вона спотворює ринки, підриває конкуренцію і призводить до зростання видатків компаній. Вона перешкоджає появі справедливого й ефективного приватного сектору, знижує якість товарів і послуг, має наслідком втрачені ділові можливості (УНЗ ООН, 2013b).

Навіть якщо ми виходитимемо з того, що ключовою ціллю бізнесу є збільшення багатства чи прибутків, все одно максимізація прибутку за допомогою корупції матиме негативні наслідки для компанії, як-от зниження морального духу співробітників, падіння продуктивності, втрата довіри акціонерів і інвесторів, шкода для репутації і ділових відносин. І крім того, компанії мусять нести витрати, пов'язані з розслідуваннями та заходами з виправлення ситуації (Лі-Джоунз, 2018). Кілька таких наслідків розглядаються нижче. Навпаки, у багатьох середовищах «вищий рівень доброчесності компаній означає кращі показники комерційної діяльності» (U4, 2017). Крім того, згідно з інформацією на сайті Глобального договору ООН:

³ Доступ за посиланням: www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey.html.

⁴ Доступ за посиланням: www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/corruption.

Зростає розуміння – насамперед лідерами бізнесу, які працюють на випередження – того, що компаніям недостатньо лише займатися одержанням прибутків у короточасній перспективі, адже стихійні лиха, соціальні заворушення або економічна нерівність можуть завдати шкоди тривалому процвітання. Компанії, які усвідомлюють цей виклик і вживають заходів, перебувають на крок попереду інших.

Нижче наводяться деякі приклади того, як корупція в приватному секторі підриває економічний розвиток та інвестиції:

- **Нечесна конкуренція.** Компанія, що дає хабарі, отримує нечесну перевагу над конкурентами, чії товари й послуги навіть не розглядаються (Боулз, 2014). Коли одні компанії дають хабарі для отримання переваг, інші, можливо, не бажають або не мають змоги це робити. Отже, корупція підриває конкуренцію, оскільки компанії, що відмовляються платити хабарі, з великою ймовірністю витісняються з ринку.
- **Завищена вартість.** Відсутність конкуренції внаслідок корупції може призвести до зростання цін і погіршення якості товарів і послуг, завдаючи в кінцевому підсумку шкоду споживачам (Лі-Джоунз, 2018). Наприклад, якщо компанія вже дає хабарі для того, щоб мати змогу продавати свою продукцію, вона може вважати непотрібним інвестування в інновації, нові технології, навчання персоналу та інші заходи, здатні підвищити її продуктивність і якість товарів і послуг.
- **Суспільні наслідки.** Корупція в сфері бізнесу може мати руйнівний вплив на довкілля і права людини (Мартіні, 2014). Докладний аналіз впливу корупції на права людини міститься в Модулі 7 Серії університетських модулів Ініціативи «Освіта для справедливості» (E4J) з протидії корупції.

Більш комплексний огляд різних наслідків корупції міститься в Модулі 1 Серії університетських модулів E4J з протидії корупції.

> Причини корупції в приватному секторі

Секторальні або галузеві причини

Корупція в бізнесовому середовищі має наслідки для компаній всіх розмірів, утім, певні сектори чи галузі є вразливішими до корупції, ніж інші. Наприклад, з огляду на режим державної таємниці й великі обсяги замовлень, сфера військового постачання є особливо вразливою до службової злочинності, а оборонна промисловість, відповідно, зазнає високих корупційних ризиків (докладніший розгляд цього питання див. у Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції). Згідно з доповіддю Risk Advisory (2019), на глобальному рівні від корупції найбільше страждають нафтогазова галузь, будівництво, а також інфраструктура. У цій доповіді відзначено й певні відмінності на регіональному рівні. Загалом галузі, залежні від контрактів, є вразливішими до корупції й мають, крім того, нижчу якість менеджменту й гірші показники діяльності. Наприклад, високотехнологічні галузі, які придбають компоненти для своєї продукції на основі великого числа контрактів з постачальниками, є вразливішими до корупції та інституційної неефективності в порівнянні з харчовою промисловістю, де кількість потрібних контрактів є меншою, а компоненти доступні на роздрібному ринку (Атанасулі і Гужар, 2015).

Економічні причини

У публічному секторі найпоширенішою причиною корупції часто є особиста вигода, проте в приватному секторі вона є лише однією з причин корупції. Там, де з'являлися лібералізація і дерегулювання, вони сприяли формуванню ринку, рушійною силою якого була інтенсивна конкуренція, а це стимулювало компанії до участі в корупційних діях в цілях максимального підвищення оперативної ефективності, гарантування розвитку та завоювання нових ринків (Пакстайтіс, 2019). Вдаючись до корупції для отримання конкурентних переваг, такі компанії створюють ефект снігової кулі в усій галузі, спонукаючи до аналогічної практики інші компанії, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність на ринку. Як уже зазначалося вище, корупція підриває конкуренцію, оскільки компанії, що відмовляються давати хабарі, можуть бути витіснені з ринку. Обмежена конкуренція має наслідком підвищення цін і погіршення якості товарів і послуг, що зрештою завдає шкоди споживачам (Лі-Джоунз, 2018).

На жаль, корупція може здаватися дієвою й ефективною діловою практикою для виживання і зростання. Якщо максимізація прибутку в будь-який спосіб розглядається як єдина ціль компанії, тоді оцінювання потенційних витрат у порівнянні з вигодами від корупції може здаватися прийнятною практикою, яка може виправдовувати корупцію. Корупційна практика може набути інституційних форм для досягнення стратегічних цілей, особливо в економічно складні періоди.

Проте факти свідчать: якщо корупція взагалі здатна мати наслідком таку вигоду, це стається лише в короткій перспективі і лише для обмеженої кількості компаній (Ганусек і Кочанова, 2015). У тривалій перспективі корупція обмежує розвиток, входження на ринок і зростання всіх компаній (Бай та інші, 2019; Форґес-Пуччо, 2013). Навряд чи компанія, де процвітає корупційна культура, матиме сталий розвиток, адже така компанія є непривабливою для працівників, інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін, які виявляють принциповість. Більше того, Центр антикорупційних ресурсів U4 наголошує, що «на рівні компаній високий рівень корупції сильно корелюється з нижчими темпами зростання навіть у короткостроковій перспективі» (U4, 2017, про висновки Фісмана і Свенссона, 2007).

Індивідуальні причини і самовиправдання

У приватному секторі, як і повсюди, люди вдаються до низки стратегій так званої раціоналізації для виправдання неетичної поведінки. Поведінкова психологія стверджує, що деякі люди вдаватимуться до брехні для одержання переваг, якщо вони зможуть виправдати свою поведінку перед самими собою, і при цьому позитивно себе оцінюватимуть (Аріелі, 2013). Йоганнсен та інші (2006) з'ясували, що на форми самовиправдання індивідумів у приватному секторі впливають такі ключові чинники, як національний контекст, розмір компанії, те, чи є компанія національною або іноземною, кадрове різноманіття, гендерна ідентичність осіб, вік та тривалість перебування на посаді.

Питання самовиправдання неетичної поведінки докладно розглядається в Модулях 6 і 7 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики. У контексті цієї теми проаналізуємо такі три поширені види самовиправдань і їхнє значення для приватного сектору: «Усі це роблять», «Це не моя відповідальність» і «Ціль виправдовує засоби».

- **«Усі це роблять».** Це самовиправдання може виникати за різних обставин. По-перше, якщо неетична поведінка вважається нормальною серед певної групи осіб всередині компанії, або в компанії в цілому (або в галузі), не існує жодних покарань за таку поведінку. По-друге, той аргумент, що всі інші (тобто, конкуренти) це роблять, виправдовує корупційні дії. Альянс за доброчесність (The Alliance for Integrity) (2016), ділова ініціатива за участю багатьох зацікавлених сторін, спрямована на заохочення прозорості і доброчесності в приватному секторі, відзначає, що такі фрази, як «ви не розумієте, як тут ведеться бізнес» або «якщо не ми, то хтось інший це зробить» входять до числа десяти головних причин або виправдань корупційної поведінки, які наводять працівники. Коли люди усвідомлюють, що їхні конкуренти вдаються до корупційної практики, вони можуть виправдовувати вжиття аналогічних заходів поясненнями про забезпечення добробуту компанії і власного добробуту, і при цьому продовжувати вважати себе «хорошими» людьми (Йоганнсен та інші, 2016). Такі виправдання мають ще назву «проблема колективної дії» (Перссон, Ротштейн і Теорелль, 2013). Тлумачення корупції як проблеми колективної дії розглядається в Модулі 4 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції.
- **«Це не моя відповідальність».** Це твердження є відмовою від відповідальності. Люди виправдовують свою причетність до корупції тим, що вони не в змозі її контролювати. Працівники, що намагаються уникнути відповідальності, зазвичай називають такі причини: «Я не знав / не знала, що це корупція», «Я робив/робила це не для себе, а для моєї організації», «Я не знаю, як реагувати на корупцію» (Альянс за доброчесність, 2016).
- **«Ціль виправдовує засоби».** Люди можуть стверджувати, що корупція має позитивні колективні наслідки, оскільки, на їхню думку, вона відповідає – хоча це й неправда – найкращим інтересам компанії. Корупцію можна виправдовувати й тим, що вона має позитивні наслідки для окремих осіб, наприклад, дає їм можливість залишатися працювати на своїх посадах. Інколи бізнесмени кажуть, що корупція є безпрограшною ситуацією, у якій нікому не завдається шкоди (Альянс за доброчесність, 2016). Таке виправдання є особливо поширеним серед малого бізнесу (Йоганнсен та інші, 2016).

Корпоративна культура

Економічні та індивідуальні причини корупції можуть мати наслідком розвиток корпоративної корупційної культури (а також підтримуватися нею). Отже, корупційна культура є одночасно результатом корупції і причиною її подальшого відтворення. Тейлор (2016) пояснює, що корупція стає нормальним явищем у такій культурі завдяки трьом процесам:

- **Інституціоналізація.** Вкорінення корупційної практики у структурах і процесах компаній.
- **Самовиправдання.** Корисливі ідеології, що виправдовують корупційну практику.
- **Соціалізація.** Нові працівники соціалізуються і звикають до систем і норм, які толерують або дозволяють корупцію. Тиск із боку колег може втягнути працівників в участь у корупційних діях. У контексті корупції в приватному секторі тиск з боку колег означає заходи, які вживаються в силу адміністративних або управлінських наказів (Йоганнсен та інші, 2016).

Корпоративна корупційна культура вирощується завдяки великому числу чинників, як-от конкуренція та орієнтація на зростання, складні структури керівництва і високий рівень самостійності та свободи розсуду за відсутності прозорості, підзвітності та етичних принципів. За таких умов навіть «правила та процедури, впроваджені для сприяння доброчесності, можуть застосовуватися вибірково й надавати можливість легко обходити їх, як це довело чимало останніх справ, порушених на основі законів про боротьбу з хабарництвом» (Тейлор, 2016). Відповідний огляд шляхів, якими психологія, оточення та поведінка здатні впливати на «моральну сліпоту» й ненавмисну неетичність, міститься в Модулях 6, 7 та 8 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

У цілях боротьби з культурою, що підтримує корупцію, та її заміни, підвищена увага на практиці та в ході наукових досліджень приділяється необхідності формування корпоративної культури доброчесності. Як це докладніше пояснюється в Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики, якщо корпорація діє етично, вона формує культуру доброчесності, яка мотивує працівників до індивідуальних доброчесних дій. Це сприяє тому, що працівники живуть змістовним і цілеспрямованим життям і в кінцевому підсумку покращується життя усього суспільства. Для формування такої культури бізнес може скористатися моделюванням, наставництвом та іншими видами діяльності, що заохочують доброчесність, застосовувати цінності, кодекси етики, правила і положення. Зокрема, для формування культури доброчесності і запевнення співробітників у своїй готовності «перейти від слів до діл», бізнес має гарантувати, що задіяні ним системи управління ефективністю та винагороди не суперечать ключовим позитивним цінностям і не руйнують їх. Універсальної моделі тут не існує, втім, кожний бізнес має запровадити підхід, який би не обмежувався проставленням «пташки у клітинці», тобто виконанням правил і нормативних актів, але формував би позитивну культуру доброчесності. В основі такої програми повинні лежати міцні етичні цінності, які потрібно формулювати і дбайливо розвивати (в ідеалі – у співтворчості з різноманітними зацікавленими сторонами). Етичні норми поведінки мають стати елементом усіх повсякденних операцій, про них слід у ході взаємодії інформувати зацікавлені сторони (Годжес і Стейнгольц, 2017).

➤ **Заходи з реагування на корупцію в приватному секторі**

Оскільки корупція в приватному секторі має потужний вплив на суспільство, боротьба з нею останніми десятиліттями набула розвитку в міжнародному праві та політиці. Введення в дію в 1977 році Закону США про боротьбу із корупцією за кордоном (Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)) стало однією з найвизначніших змін в антикорупційному законодавстві, яка стосувалася приватного сектора. FCPA стосується компаній в усьому світі з огляду на його екстратериторіальну дію. Вплив FCPA на закордонну діяльність компаній підштовхнув інші країни до запровадження аналогічних законів проти хабарництва, наприклад, у 2013 році Велика Британія ухвалила Закон про протидію хабарництву, який має екстратериторіальну дію (FCPA і Закон про протидію хабарництву Великої Британії докладніше розглядаються в Модулях 12 і 13 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції). Наприкінці 1990-х років у міжнародному середовищі виник консенсус стосовно юридичної відповідальності юридичних осіб (тобто, компаній) за корупційні діяння. У зв'язку з цим варто відзначити дві важливі події. По-перше, у 1994 році Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) створила Робочу групу з питань хабарництва в міжнародних ділових операціях⁵, що мало наслідком прийняття в 1977 році Конвенції ОЕСР з боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав у разі проведення міжнародних ділових операцій⁶. По-друге, у 2003 році міжнародне співтовариство ухвалило Конвенцію ООН проти корупції, стаття 26 якої вимагає від держав-учасниць притягнення до відповідальності юридичних осіб за скоєння корупційних діянь. Крім того, Конвенція ООН проти корупції визначає певні антикорупційні норми як застосовні саме в приватному секторі. Впровадження кримінальної відповідальності за корупцію в приватному секторі та забезпечення притягнення компаній до реальної відповідальності за корупцію, а також ефективні санкції за неї на основі як кримінального, так і цивільного права, слугують одночасно цілям покарання і стримування, адже, якщо неналежна корпоративна поведінка карається, а правосуддя здійснюється, тоді компанії отримують сигнал, який стримує їх від вчинення неправомірних дій. Крім того, ці заходи реагування на корупцію в діловій активності стимулюють компанії готувати превентивні заходи з протидії корупції, як-от програми з питань етики та комплаєнсу, кодекси етики, оцінки ризиків та процедури належної обачності з перевірки ділових партнерів. Нижче міститься огляд цих заходів. Нижче міститься огляд цих заходів. Після розгляду питань криміналізації, правової відповідальності та санкцій стосовно корупції в бізнесі, далі в цьому модулі подається огляд превентивних антикорупційних заходів на рівні компаній.

⁵ Більше інформації див. за посиланням: www.oecd.org/corruption-integrity/.

⁶ Там само.

Встановлення кримінальної відповідальності за корупцію в приватному секторі

Ключовим заходом боротьби з корупцією в приватному секторі є застосування до компаній кримінально-правових антикорупційних норм і забезпечення їх дотримання за допомогою ефективних санкцій і стимулів. Наприклад, у Конвенції ООН проти корупції визначаються злочини підкупу та розкрадання майна в приватному секторі, а також правопорушення з приховування цих злочинів, відмивання доходів від них, та перешкоджання здійсненню правосуддя відносно них. Натомість предметом антикорупційної Конвенції ОЕСР є злочин хабарництва у сфері міжнародної ділової активності і саме за це встановлюється відповідальність юридичних осіб. Огляд виконання цих норм, від виявлення корупції та повідомлення про неї до етапів її розслідування, притягнення до відповідальності та судочинства, міститься в Модулях 6 і 13 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції. У зазначених модулях правозастосовні заходи розглядаються в загальному плані, а в поточному модулі уточнюються особливості їх застосування до компаній.

Кримінальне право назагал пов'язане з індивідуальною кримінально-правовою відповідальністю, а отже зазвичай є застосовним до фізичних осіб (індивідуумів), а не до юридичних осіб (корпоративних суб'єктів). Для ефективного забезпечення дотримання антикорупційних норм стосовно компаній держави мають включити до законодавства поняття «корпоративної відповідальності» (або відповідальності юридичних осіб). Концепція корпоративної відповідальності, яку буде докладніше розглянуто нижче, створює можливості для застосування різних санкцій до компаній, що порушують антикорупційні норми. Такі санкції можуть включати штрафи, конфіскацію, договірні засоби правового захисту, призупинення і заборону участі, втрату пільг та відповідальність за завдану шкоду. Огляд низки санкцій і стимулів, розроблених для запобігання корупції в приватному секторі та боротьби з нею, можна знайти в публікації Управління Організації Об'єднаних націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) під назвою «Довідкове керівництво з державних заходів щодо зміцнення корпоративної доброчесності» (Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity⁷). З огляду на обмежений обсяг цього модуля, нижче буде розглянуто лише один з таких санкційних заходів – призупинення і заборону участі, що його дедалі активніше використовують держави і міжнародні організації в боротьбі з корупцією. Якщо фізичні особи порушують закон, скоюючи серйозний кримінальний злочин, їх може бути позбавлено волі. Оскільки загроза позбавлення волі є застосовною лише до фізичних осіб, призупинення і заборона участі може стати аналогічним запобіжником для компаній, особливо якщо ці компанії залежать від урядових контрактів.

Корпоративна відповідальність

У минулому до компаній не застосовувалися норми кримінального права, де увага приділялася особистій провині та поняттям винуватості й звинувачення. Відповідно, застосування антикорупційних норм здійснювалось стосовно фізичних осіб й насамперед публічних посадових осіб, причетних до хабарництва й розкрадання публічних коштів, а також – хоча й значно меншою мірою – осіб, які давали хабарі. Але останнім часом активізувалися дебати про те, як змусити компанії дотримуватися національних і міжнародних антикорупційних норм і правил. Багато масштабних розслідувань корупції стосувалися не фізичних, а саме юридичних осіб. Правова відповідальність таких юридичних осіб, як корпорації, znana як «корпоративна відповідальність», є ключовою особливістю боротьби з корупцією в глобальному масштабі (Лі-Джоунз, 2018).

Частково корпоративну відповідальність було запроваджено тому, що традиційні правові інструменти, як-от індивідуальна кримінальна відповідальність, виявилися недостатніми для приборкання злочинності. Окремих порушників важко ідентифікувати внаслідок децентралізації корпоративних структур та складних процесів ухвалення рішень.

⁷ Розміщено на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності ((www.unodc.org)).

У більшості випадків корпоративної корупції вище керівництво, можливо, й не бере безпосередньої участі в діях, що становлять фактичне правопорушення, але відіграє в цьому контексті важливу роль, якщо не веде ефективного нагляду за співробітниками або стимулює поведінку, що веде до правопорушень. Тематичні приклади, де фігурують великі корпорації, свідчать про те, що вище керівництво може створювати або культивувати таку корпоративну культуру, яка стимулюватиме порушення нижчих за посадою працівників. У такій ситуації вище керівництво може нести моральну відповідальність. Проте важко висувати обвинувачення проти окремих керівників з огляду на саму природу корпорацій та притаманні їм широкі системи делегування повноважень. Див. Буелль (2018) для аналізу сучасних тематичних прикладів, які ілюструють підходи до делегування повноважень і відповідальності в таких корпораціях як General Motors, BP і Wells Fargo.

Стандарти корпоративної відповідальності можуть бути об'єктивними або суб'єктивними. Об'єктивна відповідальність, відома також як сувора або субститутивна відповідальність, покладає на компанію відповідальність за будь-яке правопорушення, скоєне її працівниками в контексті виконання ними своїх обов'язків. Як тільки працівник скоїв правопорушення, настає відповідальність і для компанії. Отже, система суто об'єктивної відповідальності заохочує вжиття превентивних заходів, але знеохочує самовикриття неправомірних дій та співробітництво з органами влади під час розслідування.

Суб'єктивна відповідальність, відома також як відповідальність на основі провини, покладає на компанії обов'язок запобігати протиправним діям за допомогою просвіти співробітників та впровадження заходів внутрішнього контролю за діяльністю компанії. Такі суб'єктивні системи у своєму чистому вигляді звільняють компанії від відповідальності, якщо вони виконали обов'язки, що зазвичай формулюються на основі законодавства як впровадження ефективної програми комплаєнсу. Проте власні ризики існують і в системах суб'єктивної відповідальності, адже тоді компанії першочергову увагу звертають на проставлення пташок у клітинках навпроти елементів, перерахованих у законодавстві, що визначає ефективні системи комплаєнсу, і тому такі заходи можуть існувати лише на папері, а не на практиці. Крім того, немає стимулів для об'єднання із системою комплаєнсу важливих політик, наприклад, у сферах компенсацій, просування в кар'єрі, отримання бонусів. Відповідний розгляд співвідношення між обов'язками, етикою й доброчесністю див. у Модулі 1 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики. Глобальні механізми на зразок Конвенції ООН проти корупції не передбачають певного типу відповідальності, але загальна тенденція полягає у впровадженні гібридних систем відповідальності. Існує дедалі більше країн, де штрафи, що стягуються з компаній, можуть бути зменшені, якщо компанії доведуть факт докладання значних зусиль для запобігання корупції шляхом, наприклад, впровадження ефективних систем і процедур внутрішнього контролю, навчання співробітників та запобігання неналежній поведінці третіх осіб, які діють від імені компанії. У деяких країнах, наприклад, в Австралії, Угорщині й Словенії, ініціативне викриття неправомірних дій і співробітництво зі слідством можуть також зменшити міру покарання. Аналіз регулювання корпоративної відповідальності за корупцію в кожній із країн ОЕСР див. в ОЕСР (2016).

Призупинення і заборона участі в закупівельних процедурах

Заборона участі в закупівлях є важливим регуляторним механізмом боротьби з корупцією. Політика заборони може означати відсторонення певних постачальників та підрядників від вигідних контрактів через їхню причетність до корупції та неетичної практики. Рішення про заборону ухвалюються різними шляхами. Наприклад, у Канаді існує «автоматична» система заборони «на основі правил». У США підхід характеризується набагато більшим ступенем свободи розсуду і ґрунтується на концепції «present responsibility», що полягає у призупиненні або забороні діяльності на федеральному ринку (Ейкорн, 2016, с. 1).

На міжнародному рівні прикладом комплексного захисту від порушників є система Світового банку з призупинення і заборони участі, контроль за якою здійснює Офіс призупинення і заборони участі. Ця система передбачає санкції за корупцію, змову, шахрайство, примусові й обструкціоністські практики (повне визначення див. у: Світовий банк, 2015). Існує п'ять різних видів санкцій: заборона участі з її зняттям за певних умов; заборона участі на певний період без умовного зняття; умовне незастосування заборони; публічне винесення догани; реституція. Під час вибору конкретного виду санкцій з числа цих п'яти Світовий банк враховує як обтяжуючі, так і пом'якшуючі обставини (Світовий банк, 2015).

У той час як загроза позбавлення волі може стосуватися лише фізичних осіб, призупинення і позбавлення участі в процедурах закупівель можуть бути аналогічним запобіжником для компаній, які залежать від урядових контрактів. Крім того, умовою врегулювання для компаній може висуватися звільнення співробітників. Така санкція, не маючи в технічному плані характеру державного стягнення, може, втім, бути ефективним запобіжником для окремих осіб, насамперед менеджерів або інших керівників, яким може бути важко знайти альтернативну схожу роботу. Антикорупційне навчання для керівників і співробітників організації повинно включати розуміння ними того факту, що хабарництво не лише завдає шкоди всім зацікавленим сторонам, але є правопорушенням, яке призведе до припинення трудових відносин із ними («політика нульової толерантності до корупції»).

➤ Запобігання корупції в приватному секторі

Жорсткіше й детальніше регулювання одночасно висуває високі вимоги до компаній, і стимулює їх не лише посилювати дотримання правил, але й звертати пріоритетну увагу на свої цінності та розвивати етичну культуру. Зацікавлені сторони, як-от працівники, клієнти, акціонери, ділові партнери та громадянське суспільство, очікують дотримання набагато суворіших стандартів доброчесності та етичної ділової поведінки, ніж ті, які може забезпечити просте впровадження правил. Самі лише правила й норми часто не в змозі забезпечити реалізацію цих високих очікувань щодо етичної ділової практики. Тому ефективна програма етики й дотримання стандартів, що виходить за межі суто комплаєнсу і є спрямованою на розвиток культури доброчесності, повинна включати внутрішні, зовнішні й колективні заходи.

Від правових до поведінкових підходів

Впровадження компаніями правових антикорупційних норм у глобальному масштабі стимулює підприємства до ухвалення програм етики і комплаєнсу, здатних виявляти корупцію в організаціях та запобігати їй для уникнення санкцій і репутаційної шкоди. Крім того, участь у діяльності з запобігання корупції має для компаній позитивні наслідки з точки зору ведення успішного бізнесу, зважаючи на негативний вплив корупції на окремі підприємства та ринок у цілому. Така участь передбачає зміни як у поведінці організацій, так і в корпоративній культурі (Салліван та інші, 2013; УНЗ ООН, 2013а).

У минулому основним механізмом боротьби з корупцією в приватному секторі були підходи на основі дотримання правових норм; вони здебільшого ґрунтувалися на правилах, дотримання яких компанія забезпечувала самостійно, спираючись на загрозу кримінального або цивільно-правового покарання. Низка держав і міжнародних організацій розробили керівні принципи, покликані допомогти компаніям у розробленні мапи власних програм з антикорупційної етики та комплаєнсу.

Наприклад, УНЗ ООН опублікував документи «Програма для бізнесу з антикорупційної етики та комплаєнсу: практичний довідник» (An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide)⁸ і «Посібник для бізнесу з антикорупційної етики та комплаєнсу» (Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business)⁹ (у співробітництві з ОЕСР і Світовим банком). А Міжнародна організація зі стандартизації навіть ухвалила стандарт ISO 37001¹⁰, тобто стандартизований процес управління задля запобігання та протидії хабарництву.

Разом із тим, перші програми комплаєнсу мали проблемний характер, оскільки компанії, як правило, зосереджували увагу на таких процесах, як введення в дію кодексів поведінки та впровадження внутрішніх правил і процедур, і не оцінювали результати цих процесів та їхній вплив на забезпечення етичної поведінки всередині компаній (Годжес і Стейнгольц, 2017). Тому такі процеси не призводили до руйнування проблемних моделей ведення бізнесу компаніями. Програми комплаєнсу розглядалися як щось відмінне від ключових бізнес-операцій, і тому вони були нездатними змінити цінності і методи роботи компаній. У результаті корпоративні культури протиправних дій залишалися здебільшого незмінними. Коли масштабні випадки корупції продемонстрували, що причиною протиправних корпоративних дій є не окремі співробітники-шахраї, а конкретна корпоративна культура, почалася зміна акцентів на користь приведення організаційної культури у відповідність до антикорупційних цілей (Торселло, 2018).

Правові підходи до корпоративної відповідальності сприйняли цю зміну акцентів крізь призму ортодоксальної економічної теорії та теорії раціонального вибору (див., наприклад, Бекер, 1968 р.). Якщо говорити коротко, припущення полягало в тому, що правильне поєднання заходів з виявлення та санкцій є ключем до стримування неналежної поведінки. На практиці ж зосередження уваги на самому лише стримуванні є надто витратним і неефективним, як з економічного, так і з соціального погляду (Годжес і Стейнгольц, 2017). Наукові психологічні й поведінкові дослідження демонструють, що зміни в поведінці, мотивовані стимулами та санкціями, дістаються високою ціною. Ці зміни потребують фінансового і кадрового ресурсного забезпечення, наприклад, систем спостереження, систем стимулювання і відповідного відстеження. Ба більше, антикорупційні програми з етики і комплаєнсу, що міцно ґрунтуються на виявленні і покаранні, посиляють всередині компанії сигнал про недовіру. Стеження може мати вкрай негативний вплив на корпоративну культуру. В умовах недовіри працівники можуть не бажати спостерігати й розкривати порушення внутрішньої політики, можуть почуватися відстороненими і під постійною підозрою.

Аби подолати корпоративну культуру протиправних дій, вище керівництво повинно дати чітко зрозуміти, що воно не заохочує протиправні дії і не потурає їм, а після належного аналізу першопричин та розслідування навмисна корупція буде покарана. На технічному жаргоні це часто зветься «тоном, що задається згори». Комунікація політики нульової терпимості до корупції має сполучати батіг покарання з морквиною у вигляді позитивних сигналів про поведінку, якої компанія очікує від своїх працівників.

Проведення аналізу першопричин та розслідування перед тим, як ухвалювати рішення про потребу в покаранні, також сприяє формуванню «справедливої культури», де відчувається чесність і де люди можуть вчитися на власних помилках. Таке середовище уможливорює знайдення справжньої першопричини проблеми (яка може полягати, наприклад, у тому, що поставлених керівництвом цілей не можна досягти жодним іншим шляхом), винесення уроків та усунення глибинної проблеми, а не просто висунення звинувачення та покарання цапа-відбувайла.

⁸ Розміщено на вебсайті Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (www.unodc.org).

⁹ Там само.

¹⁰ Доступ за посиланням: www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html.

Дедалі ширше визнається, що, в порівнянні з підходами на основі правового комплаєнсу, підходи, що передбачають зміну поведінки внаслідок ціннісних програм, призводять до ширшої обізнаності в етичній сфері, зростання числа працівників, які звертаються по консультації з питань етики, а також до збільшення ймовірності розкриття порушень з боку співробітників і, відповідно, мінімізації шкоди. Ціннісні програми ґрунтуються на припущенні про те, що працівники асоціюють себе з будь-якими цінностями – просоціальними чи антисоціальними, які існують в компанії, і засвоюють їх так, ніби вони є їхніми власними цінностями. Якщо ці цінності націлені на про-соціальне залучення, працівники з більшою ймовірністю виконують правила, навіть якщо за ними ніхто не стежить. Ключовими компонентами ціннісних програм є чесне ставлення до працівників, винагородження етичної поведінки, усунення неетичної поведінки й покарання кримінальної поведінки (Тревінью та інші, 2006). Так звана «Обіцянка дотримуватись цінностей» (Values Pledge) є подальшим кроком у цьому напрямі. Вона є колективним зобов'язанням організацій стати структурами, що на ділі керуються цінностями, та підтримати створення ціннісного ділового середовища. Альянс цінностей Великої Британії (The UK Values Alliance)¹¹ є чудовим прикладом ініціативи, що об'єднує людей та компанії навколо прагнення просувати справу Альянсу цінностей у Великій Британії.

Результати досліджень та практичний досвід свідчать: ціннісні моделі є не лише так само (або більшою мірою) ефективними, як і традиційні моделі на основі примусу; вони є набагато кращим стимулом добровільно дотримуватися правил; вони зменшують проблеми та витрати, що асоціюються зі створенням і підтриманням ефективних механізмів стеження, необхідних для моделей на основі покарання. Докладніший розгляд питань цінностей і ціннісних програм для підприємств міститься в Модулі 11 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

Праця Лангевоорта (2017) має особливу цінність для розуміння того, як висновки поведінкової етики мають застосовуватися для реалізації антикорупційних програм етики і комплаєнсу. Окрім очевидної потреби в узгодженні компенсаційних схем та практик кар'єрного просування з етичними цінностями, робота Лангевоорта демонструє й те, як поширені ідеї про чинники, які роблять бізнес успішним, як-от групова лояльність, конкурентоздатність і апетит до ризику, можуть працювати як приховані канали просування неетичної поведінки.

Ефективні антикорупційні програми етики та комплаєнсу

Існують різні моделі управління внутрішніми заходами із забезпечення ділової доброчесності та етики, проте всі вони мають схожі характеристики.

- Бізнес лідери і менеджери підприємств активно висловлюються на підтримку правильних дій, беруть особисті зобов'язання і прагнуть діяти заради цінностей, які вони сповідують. Разом із тим, середні менеджери, що керують командами і є становим хребтом компаній, так само повинні задавати тон. Можна стверджувати, що, хоча етика має починатися згори, вона, втім, є відповідальністю кожного.
- Провідні цінності й зобов'язання справді мають сенс і чітко комунікуються за кожної нагоди, в наявності є добре збалансовані кодекс етики і керівні принципи.
- Основою для внутрішніх заходів є оцінювання ризиків, спрямовані на забезпечення витрат обмежених ресурсів у найефективніший спосіб.
- Цінності інтегровані в повсякденне ведення бізнесу, а практичні ресурси й навчання мають ціллю забезпечити інструкції для працівників про те, як діяти навіть у складних ситуаціях і «сірих зонах».
- Встановлено внутрішню систему контролю, наявні різні канали для інформування, як-от, наприклад, для викривачів корупції.

¹¹ Більше інформації див. за посиланням: <https://valuesalliance.co.uk/values-pledge/>.

- Антикорупційна програма етики та комплаєнсу сприймається як постійний процес накопичення знань, а заходи контролюються та переглядаються на регулярній основі. Для постійного навчання можуть використовуватися ресурси, що є у вільному доступі, як-от спільно розроблений УНЗ ООН і Глобальним договором ООН інструмент онлайн-навчання на основі відеоматеріалів¹² (який є основою для вправи цього модуля, призначеної для виконання перед заняттями).

Повна підтримка та наявність зобов'язань з боку керівництва всіх рівнів мають важливе значення для створення культури, що ґрунтується на етичних цінностях, та реалізації ефективної антикорупційної програми етики і комплаєнсу (УНЗ ООН, 2013b). Під час розроблення програми слід звернути увагу на механізми нагляду разом із внутрішнім контролем та обліком. Ефективні програми характеризуються також чіткою, явною для всіх та доступною політикою, спрямованою на заборону корупції, мінімізацію конкретних корупційних ризиків та усунення порушень. Крім того, ними встановлюються канали для інформування про випадки корупції (УНЗ ООН, 2015).

У випадку великих компаній така програма має передбачати взаємодію з бізнес-партнерами, дочірніми компаніями та посередниками. Для її ефективної реалізації виключно важливе значення мають підготовка працівників, а також заохочення і стимулювання етичної поведінки та дотримання норм і правил. Програма має повністю переглядатися та оцінюватися на періодичній основі (ОЕСР, УНЗ ООН та Світовий банк, 2013). Необхідно також постійно вдосконалювати ефективність наявних заходів. Великі компанії заохочуються до поширення таких заходів на треті сторони та обміну передовими практиками, наприклад, у формі участі в проектах антикорупційної колективної дії, які докладніше розглядаються нижче.

Компанії мають не лише зосереджуватися на впровадженні етики у свою корпоративну культуру, але й взаємодіяти з діловими партнерами та власними ланцюжками постачання. Посередники часто є найслабшою ланкою в цьому ланцюгу, а громадськість у своєму сприйнятті не відокремлює постачальника від компаній, які мають із ним контракти (УНЗ ООН, 2013b). Отже, окрім забезпечення виконання національних і міжнародних правових актів, компанії мають дотримуватися ініціативного підходу до посилення ділової доброчесності та етики у компаніях, що входять до їхніх ланцюжків постачання, у тому, що стосується їхньої корпоративної відповідальності та сталих ділових практик.

Насамкінець слід відзначити, що компанії можуть долучатися і до колективних дій, як-от поширення досвіду в робочих групах або приєднання до таких ініціатив, як Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй. За умов поширеності неетичних практик компанії можуть вдатися до колективної дії для зміни статус-кво. Наприклад, вони можуть зажадати втручання від регуляторних органів або встановити стандарти в таких сферах, як ланцюжки постачання. Такі колективні дії докладніше розглядаються нижче.

Можуть знадобитися різні підходи до створення власної ефективної етичної культури окремих підприємств, з огляду на особливості останніх, наприклад, розмір, правовий статус та/або складність структури. Не існує універсальної моделі для всіх, але основоположні принципи є застосовними і до великих, і до малих компаній, і до стартапів (ОЕСР, УНЗ ООН та Світовий банк, 2013).

Наприклад, якщо підприємство велике, то в ньому «тон, що задається згори,» може проявлятися у вигляді відеозвернення на вебсайті або листівки зі словами представника керівництва, розісланої працівниками, адже генеральний директор не має можливості особисто зустрічатися з усіма працівниками. У менших за розміром підприємствах, якими керують власники, доцільно проводити розмови віч-на-віч з працівниками про важливість доброчесності як фундаментальної цінності компанії.

¹² Доступ за посиланням: <https://thefightagainstcorruption.org/>.

Малій компанії або стартапу, можливо, не знадобиться розробка детального кодексу етики (проте ця ситуація зміниться з розширенням бізнесу), натомість транснаціональній компанії, можливо, буде треба поміркувати про те, як найкраще сформулювати свої цінності в різних контекстах, а також звернути увагу на різні нормативно-правові акти в тій чи іншій країні, за якими її персонал може притягатися до відповідальності. Крім того, транснаціональній компанії буде потрібно провести оцінку ризиків неетичної поведінки в різних середовищах, де вона працює, для вибору належних засобів контролю, які їй необхідно буде встановити. Транснаціональні корпорації також часто стикаються з проблемою культурних або регіональних чинників. Чи має бути один кодекс, який застосовуватиметься в усіх країнах, де компанія веде діяльність, або ж численні кодекси для різних контекстів? Найелегантнішим рішенням є наявність глобального кодексу, який дає ключові настанови щодо цінностей компанії, але водночас він має спиратися на керівні принципи на рівні країн; останні надають певний рівень гнучкості, але ніколи не вступають у конфлікт із глобальними цінностями або застосовним правом, що може бути правом іншої країни, як-от Закон Великої Британії про протидію хабарництву або Закон США про протидію корупційним практикам за кордоном, адже транснаціональна компанія може підпадати під дію цих різних законів кожного разу, коли веде бізнес.

«Антикорупційна програма для бізнесу з етики і комплаєнсу: практичний довідник» УНЗ ООН надає рекомендації підприємствам на тему практичного застосування удосконалених стандартів доброчесності. Цей довідник присвячений базовим спільним елементам, на які мають звертати увагу підприємства, з особливим наголосом на проблемах і можливостях малих і середніх підприємств. Він ґрунтується на Конвенції ООН проти корупції, а також на інших міжнародних і регіональних документах, що містять рекомендації підприємствам про те, як дотримуватися вдосконалених стандартів доброчесності й бути відповідальними корпоративними громадянами.

Додатковими міжнародними ініціативами, які надають рекомендації з ділової етики, є, зокрема Ініціатива «Партнерство проти корупції» Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum's Partnering Against Corruption Initiative – PACI)¹³, Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй¹⁴, Альянс за доброчесність (Alliance for Integrity), Ділові принципи Transparency International з протидії хабарництву (Transparency International's Business Principles on Countering Bribery)¹⁵, Принципи корпоративного управління Великої двадцятки/ОЕСР (G20/OECD Principles of Corporate Governance)¹⁶, «Бізнес-20» Великої двадцятки (G20's Business 20) (B20)¹⁷ та ініціатива ОЕСР CleanGovBiz¹⁸.

Багато організації розробили керівні принципи, щоб допомогти напрацювати передовий досвід. Наприклад, свій кодекс поведінки опублікувала мексиканська неприбуткова організація "Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad" («Мексиканці проти корупції та безкарності»), яка займається питаннями захисту верховенства права, викриття та викорінення системної корупції, покарання за неї, а також питаннями безкарності, як у державному, так і в приватному секторі¹⁹.

¹³ Більше інформації див. за посиланням: www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative.

¹⁴ Більше інформації див. за посиланням: www.unglobalcompact.org.

¹⁵ оступ на вебсайті Transparency International за посиланням: (www.transparency.org).

¹⁶ Доступ за посиланням: www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/.

¹⁷ Більше інформації див. за посиланням: <https://b20indonesia2022.org/>.

¹⁸ Доступ за посиланням: www.oecd.org/CleanGovBiz/.

¹⁹ Доступ за посиланням: <https://contralacorrupcion.mx/quienes-somos/transparencia-e-integridad/>.

Цей кодекс слугує стандартом і містить рекомендації для підприємств, що розробляють і впроваджують власні кодекси поведінки («Мексиканці проти корупції й безкарності», 2019). Подальший розгляд питання про кодекси поведінки та кодекси етики в бізнесі міститься в Модулях 11 і 14 Серії модулів УНЗ ООН з доброчесності та етики.

Підходи на основі управління ризиками до боротьби з корупцією в приватному секторі

Усі організації наражаються на ризики корупції, навіть якщо вживають антикорупційних заходів. Тому програми з етики та комплаєнсу мають включати процедури ідентифікації та мінімізації пов'язаних із корупцією ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації (COSO, 2016). Підходи до управління ризиками стали важливою частиною корпоративного комплаєнсу. У загальному плані управління корупційними ризиками розглядається як процес визначення і пріоритизації (оцінювання) ризиків для підготовки змістовного плану їх усунення, а потім реалізації цього плану разом із моніторингом змін у середовищі та готовністю дати гнучкі відповіді на нові виклики.

Корупційні ризики бувають різними. З одного боку, існують зовнішні чинники ризику, які залежать, наприклад, від конкретної країни, галузі ділової активності та виду операції, а з іншого боку, є ще внутрішні ризики, притаманні самій організації, як-от брак каналів інформування про порушення, конфлікт між різними стимулами та відсутність політик й процедур. Корупційні ризики різняться в залежності від особливостей компаній, як-от розмір, структура, географічні чинники, бізнес-модель або внутрішні операції. Особливе значення має розмір компанії – він визначає те, які саме заходи і стратегії мають бути реалізовані. Від розміру залежатимуть і ресурси, як-от персонал, час і гроші, а від ресурсів залежатиме те, які види антикорупційних програм з етики і комплаєнсу можуть бути запроваджені (Салліван та інші, 2013). Малі й середні підприємства (МСП), наприклад, мають обмежені ресурси, що дуже ускладнює для них оцінювання ризиків, а отже вони мають шукати баланс між ефективністю витрат та результативним зниженням корупційних ризиків. Утім брак ресурсів не повинен ставати перешкодою на шляху розвитку культури етичної поведінки.

Оцінювання корупційних ризиків має важливе значення для того, щоб забезпечити застосування ресурсів саме там, де вони потрібні найбільшою мірою, зміцнити прозорість, побудувати довіру та зменшити корупцію. Щоб ефективно запобігати корупції та боротися з нею, компанія повинна знати, як і де саме вчиняються корупційні злочини. Якщо компанія про це знає, це дає можливість зосередитися на реальних, а не уявних проблемах, пов'язаних з процесами і структурами конкретної організації, а далі – визначити відповідні заходи з розв'язання цих проблем і вжити їх. Важливе значення оцінювання корупційних ризиків пов'язано ще й із тим, що менеджери, визнаючи загальний ризик корупції, можуть, утім, не знати або не розуміти конкретних механізмів впливу корупції на їхню компанію.

Останніми роками низка міжнародних організацій розробила інструменти й механізми підтримки приватного сектору в задоволенні його потреби у визначенні корупційних ризиків та реагуванні на них. Такі інструменти оцінювання ризиків розробили, зокрема Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй²⁰, Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)²¹ (COSO), Регіональна антикорупційна ініціатива (Regional Anti-Corruption Initiative)²² (RAI) та «Трансперенсі Інтернешнл» (Transparency International)²³.

²⁰ Доступ за посиланням: <https://www.unglobalcompact.org/library/411>.

²¹ Основні положення посібника є доступними на вебсайті COSO за посиланням: (www.coso.org).

²² Доступ за посиланням: www.rai-see.org/wp-content/uploads/2015/10/CRA_in_public_ins_in_SEE-WEB_final.pdf

²³ Доступ за посиланням: www.antibriberyguidance.org/guidance/4-risk-assessment/guidance.

Вищезгадані посібники відрізняються в певних аспектах, як-от термінологія, етапи процесу та технології збору та аналізу даних, водночас, у своїй більшості вони побудовані на основі стандарту ISO 31000 «Управління ризиками» Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) – стандартної моделі розроблення, впровадження та підтримання систем управління корупційними ризиками. Ця модель забезпечує стандартний підхід до управління ризиками і складається з трьох головних етапів: визначення ризиків, аналіз ризиків та оцінювання ризиків (ISO 31000, 2018). Цей підхід проілюстровано слайдами у форматі PowerPoint, які містяться у розділі «Додаткові навчально-методичні матеріали» цього модуля.

Під час оцінювання корупційних ризиків компанії мають приділяти увагу як внутрішнім, так і зовнішнім ризикам, а також ризикам, пов'язаним з організаційною культурою. Виявлення конкретних шляхів проникнення корупції дає можливість застосувати додаткові засоби контролю і стримування для запобігання вчиненню подібних дій. Для того, щоб система комплаєнсу була ефективною й доступною, оцінювання ризиків має проводитися на регулярній основі, а також під час значних змін у діловій діяльності компанії.

Належна обачність стосовно ділових партнерів

Щоб винести пов'язані з діловою діяльністю ризики за межі компанії, а також з інших причин, компанії іноді віддають свої операції на аутсорсинг третім сторонам, як-от агенти, консультанти, дистриб'ютори, субпідрядники, дилери, іноземні філії, ділові партнери у спільних підприємствах та й узагалі будь-яка особа, здатна вчиняти дії від імені компанії, або чії дії можуть у кінцевому підсумку бути корисними для компанії. Разом із тим, робота з третіми сторонами несе значні корупційні ризики. Наприклад, згідно з дослідженням ОЕСР (2014), 75% всіх дій охорони правопорядку у справах про транснаціональне хабарництво, проведених між 1999 і 2014 рр., стосувалися платежів через посередників. Практика передачі хабарів через посередників є настільки поширеною, що змусила міжнародне співтовариство реагувати на неї й посилити відповідальність компаній шляхом застосування процедур належної обачності під час взаємодії з третіми сторонами.

Обов'язок нагляду за поведінкою третіх сторін впливає з принципу, за яким кожен, хто створює ситуацію ризику або небезпеки, зобов'язаний вживати належних запобіжних заходів для захисту від завдання шкоди. Для усунення ризиків з боку третіх сторін компаніям на початку треба створити глобальну мапу їхніх третіх сторін та зрозуміти мету комерційних взаємовідносин з кожною з них. Наявна інформація дозволяє компаніям розміщувати їхні треті сторони всередині матриці ризиків та вживати належно збалансованих заходів із пом'якшення виявлених ризиків. У багатьох випадках процеси належної обачності призводять до скорочення числа ділових партнерів та до раціоналізації операцій, що часто йде на користь компанії.

Існує широке коло заходів з пом'якшення ризиків – від отримання від ділових партнерів запевнень і зобов'язань щодо дотримання законодавства та кодексу поведінки компанії і до встановлення договірних гарантій, включно з аудитом та правом припинення контракту, а також проведення навчання з протидії хабарництву для третіх сторін. До процесу належної обачності входить перевірка репутації потенційних ділових партнерів за різними базами даних, наприклад, про осіб під санкціями, осіб у «чорних списках», політично значущих осіб (PEPs), а також перевірка негативних повідомлень у ЗМІ місцевою мовою. Якщо третя сторона з'являється в таких списках, тоді компанія може провести ретельніше розслідування. Огляд еволюції заходів належної обачності щодо третіх сторін див. у Transparency International, Велика Британія (2016).

Так само, як і стосовно працівників, заходи, спрямовані на пом'якшення ризиків, пов'язаних із третіми сторонами, можуть набувати різних форм. Компанії можуть зосередити увагу на уникненні роботи з діловими партнерами, що підозрюються в корупції. Якщо підхід заснований на стеженні і санкціях, в його основу буде покладено процес добору ділових партнерів, а також правові заходи із захисту компанії в разі, якщо третя сторона порушить правила. Натомість, якщо підхід будується на основі цінностей, він буде спрямований на роботу з партнерами, які поділяють спільні цінності, та на допомогу їм у створенні належної корпоративної культури уникнення корупції. Ця різниця є особливо важливою в середовищі системної корупції, де місцевих ділових партнерів наймають для окремих процесів, наприклад, проходження митних процедур та одержання ліцензій або дозволів, а ті можуть мати невеликі шанси забезпечити постачання товарів і послуг своїм клієнтам без хабарів. У відносинах з великими компаніями із жорстким комплаєнсом місцеві агенти можуть бути схильними приховувати свою діяльність. Якщо відносини є більш відкритими, тоді місцеві агенти можуть разом з великими компаніями брати участь у колективній стратегії зі зменшення корупції в тому чи іншому конкретному бізнес-процесі.

➤ Колективна дія і публічно-приватні партнерства проти корупції

Досі у цьому модулі розгляд глобальних режимів ґрунтувався на застосуванні моделі відносин «принципал-агент». Інакше кажучи, за цією моделлю материнська компанія (принципал) несе відповідальність за дії її дочірніх компаній, посередників та третіх сторін (агентів). Ця стратегія є корисною в плані зменшення хабарів у міжнародному бізнесі та в глобальних ланцюжках постачання. Завдяки їй транснаціональні компанії, покарані за корупцію в одній країні, зі значно більшою ймовірністю будуть позбавлені можливостей ведення бізнесу в інших країнах внаслідок потрапляння до чорних списків або заборони на участь у публічних тендерах.

Проте ця стратегія може виявитися неефективною в умовах системної корупції, наприклад, якщо остання є поширеною і глибоко вкоріненою в публічно-приватних мережах, або якщо її підтримує чи навіть організовує сама держава. В умовах системної корупції компаніям може не залишитися іншого вибору, ніж піти з конкретного ринку, із небажаним наслідком цього кроку у вигляді віддачі цього ринку менш принциповим гравцям. Ба більше, якщо корупція є поширеною, тоді правові заходи на основі корпоративної відповідальності можуть призводити до змін, що матимуть дорогу ціну. Наприклад, у Латинській Америці у справі Odebrecht²⁴ іфігурували сотні компаній, багато з яких збанкрутували або перебувають на межі банкрутства. Лише в самій Бразилії понад 100 тис. працівників втратили роботу. Необхідна інша стратегія, щоб уникнути таких різких змін, які часто призводять до невдач, а ті, зі свого боку, увічнюють корупцію.

На ринках із системною корупцією компанії стикаються з «дилемою в'язня»²⁵, відповідно до якої вони побоюються потрапити в не вигідне конкурентне середовище, наприклад, втратити контракти, якщо відмовляться від участі в корупційних практиках. Така ситуація була описана також як «проблема колективної дії» і детальніше розглянута в Модулі 4 Серії модулів УНЗ ООН з протидії корупції. Поширені настрої можна описати так: якщо одна з компаній не дає хабаря, тоді його дадуть її конкуренти. За інших ситуацій інструментом мінімізації недовіри виступає формування картелів, які іноді сама ж держава й заохочує. В обох випадках результат полягає в експоненційному зростанні колективних витрат.

²⁴ Більше інформації за посиланням: www.bbc.com/news/world-latin-america-41109132.

²⁵ Пояснення «дилеми в'язня» міститься за посиланням: <https://policonomics.com/lp-game-theory2-prisoners-dilemma/>.

Розв'язання цих проблем вимагає договору, схожого на багатосторонній контракт, де різні зацікавлені сторони брали б на себе зобов'язання щодо нового нормативного балансу. Щоб цей підхід запрацював, більшість зацікавлених сторін повинні мати впевненість у тому, що до нього приєднаються їхні колеги та переконують інших дотримуватися цих нових правил.

Такі колективні та скоординовані підходи часто зветься ініціативами «колективної дії» і формулюються так (Світовий банк, 2008, с. 4):

«Колективна дія» – це спільний і сталий процес співробітництва між зацікавленими сторонами. Він посилює вплив індивідуальних дій і довіру до них, залучає вразливих індивідуальних гравців до союзу близьких за духом організацій та створює однакові правила гри для конкурентів. Колективна дія може доповнювати або тимчасово замінювати та зміцнювати слабкі місцеві закони та антикорупційні практики.

Ініціативи колективної дії можуть набувати різних форм: від короткотермінових угод до довготермінових ініціатив із зовнішнім забезпеченням. Компанії, що беруть участь у таких ініціативах, можуть набагато ефективніше, ніж поодиночі, досягати своїх загальних цілей спільними і зосередженими зусиллями. Ініціативи колективної дії можуть або формуватися самим лише приватним сектором (наприклад, малі та середні підприємства, що вимагають гармонізації стандартів великих компаній щодо постачальників), або включати державно-приватні партнерства (якщо вони, наприклад, колективно реагують на окремі проблеми, як-от «платежі за спрощення формальностей», або займаються адвокацією вдосконалення регуляторного і ділового середовища). Прикладом першого типу колективної дії є ініціатива Jornada Íntegra²⁶, яку розпочала у Бразилії в 2019 році міжнародна бізнес-платформа Альянс за доброчесність (Alliance for Integrity). Ця ініціатива покликана підтримати малі і середні підприємства Бразилії у створенні етичнішого і сталішого бізнес-середовища.

Наразі компанії дедалі частіше реалізують антикорупційні підходи у співробітництві з державним сектором, громадянським суспільством та науковими колами. Такі колективні підходи мають з кількох причин величезний потенціал щодо зниження корупції в суспільстві в найширшому сенсі. По-перше, корупція є настільки складним явищем, що її не можна подолати зусиллями самих лише урядів або компаній. Отже, приватний сектор є одночасно частиною і проблеми, і рішення, спрямованого на боротьбу з корупцією в суспільстві. По-друге, компанії одночасно бувають і джерелом корупційних грошей, і жертвами корупції, а отже мають спільну зацікавленість у реформах. По-третє, уряди можуть скористатися досвідом і ресурсами «етичних» підприємств, які ті здатні застосувати задля боротьби з корупцією. Завдяки колективній дії компанії будь-якого розміру можуть стати повноцінними агентами змін у сфері антикорупційної політики і антикорупційних процедур, стимулюючи приватний і державний сектори до докладання зусиль зі зменшення корупції та проведення ефективних реформ.

У колективній дії можуть брати участь як приватні, так і державні суб'єкти – таке співробітництво зветься державно-приватним партнерством. Нещодавній приклад колективної дії на основі державно-приватного партнерства – заходи, вжиті за ініціативи Морської антикорупційної мережі (Maritime Anti-Corruption Network) (MACN) в Аргентині²⁷ разом з низкою бізнес-асоціацій, що працюють у галузі морського транспорту.

²⁶ Більше інформації див. за посиланням: www.allianceforintegrity.org/pt/eventos-e-atividades-de-capacitacao/eventos/Jornada-Integra.php.

²⁷ Більше інформації за посиланням: <https://macn.dk/macn-argentina-collective-action-case-study/>.

Ці заходи були спрямовані на зниження корупції під час інспекцій трюмів і резервуарів балкерів, які проводила Національна служба охорони здоров'я та якості сільськогосподарських і харчових продуктів Аргентини. Інспекції були покликані забезпечити перебування транспортних засобів у належному стані задля уникнення зараження сільськогосподарської продукції. Утім унаслідок цілої низки чинників, а саме безконтрольної свободи дій інспекторів, витрат унаслідок затримок, викликаних відсутністю складських дозволів, та браку прозорості і регулювання процесу інспектування в цілому, розвинувся незаконний бізнес вартістю приблизно в 30 млн дол. США на рік. За таких умов розцвіли хабарі – їх сплачували судна, що перебували в поганому стані, за отримання необґрунтованих дозволів, а також вимагання грошей від суден, що мали добрий стан, але платили, аби уникнути витратних і невинуватих затримок. З плином часу системна корупція, пов'язана з цими інспекціями, набула таких масштабів, що її наслідки вийшли за межі окремих компаній, що були змушені додавати хабарі до своїх комерційних витрат, і вплинули на міжнародну торгівлю аргентинською сільськогосподарською продукцією в ширшому сенсі, бо підвищення витрат і правових ризиків відлякувало іноземні компанії від торгівлі з цією країною.

Для викорінення причин корупції члени MACN розпочали співробітництво з усіма зацікавленими сторонами, включно з державою; цей процес, спрямований на переформатування процесу розслідування, тривав понад три роки. В ході дискусій були надані оцінки переваг і негативних моментів комерційного, правового і фінансового характеру, яких зазнавала кожна з зацікавлених сторін, а також обговорювалося те, як на зазначене могли б вплинути однакові правила гри. За домовленістю з усіма зацікавленими сторонами, в листопаді 2017 р. уряд провів реформу відповідної нормативно-правової бази. Колективна дія мала продовження під час реалізації реформи у вигляді зустрічей з усіма зацікавленими сторонами та навчання оперативного персоналу як у державному, так і в приватному секторах. Хабарі зменшилися майже до нуля, а нечисленні випадки корупції завершувалися повідомленнями про них та санкціями.

Цікавий огляд разом із прикладами колективної дії міститься в документі B20²⁸ 2014 року. У ньому пропонуються шляхи підвищення ролі приватного сектору в боротьбі з корупцією, зокрема шляхом покращення його взаємодії з владою держав та міжнародними інституціями. Документ містить багато корисних тематичних прикладів, які ілюструють різні підходи до реалізації такої взаємодії.

Більше інформації про колективну дію та державно-приватне партнерство міститься в документі УНЗ ООН «Програма для бізнесу з антикорупційної етики і комплаєнсу: практичний довідник». Базельський інститут урядування має базу даних²⁹ щодо антикорупційних ініціатив колективної дії. Ними є, зокрема, Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй, Альянс за доброчесність, PACI, B20 та інші відомі приклади глобальних ініціатив колективної дії.

> Висновок

У цьому модулі було розглянуто різні форми і прояви корупції в приватному секторі. Це має допомогти студентам краще збагнути різницю між корупцією в публічному та приватному секторах, причини й наслідки корупції в приватному секторі, а також роль приватного сектору в боротьбі з корупцією. Крім того, цей модуль містить опис різних заходів та інструментів, покликаних запобігти корупції в приватному секторі й забезпечити реагування на неї, з особливим наголосом на проєктах колективної дії, програмах комплаєнсу та ціннісних підходах до зміни етики та поведінки компаній. Різноманітні приклади та вправи для виконання в аудиторії, що містяться в цьому модулі, допоможуть також студентам краще зрозуміти важливість етичного і доброчесного бізнес-середовища.

²⁸ Доступ за посиланням: www.aodv231.it/images/image/Allegato_1-Preliminary_Study_v_2_1.pdf.

²⁹ Доступ за посиланням: <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>.

> Джерела

Ейкорн, Елізабет (Acorn, Elizabeth) (2016). Сила закупівель у боротьбі з підкупом іноземних посадових осіб (The Power of Procurement in the Fight against Foreign Bribery). Документ, презентований на Форумі доброчесності ОЕСР 2016 р. Париж, березень.

Альянс за доброчесність (Alliance for Integrity) (2016). Жодних виправдань! Протидія 10 найпоширенішим виправданням корупційної поведінки: кишеньковий посібник для підприємців-практиків (No eXcuses! Countering the 10 Most Common Excuses for Corrupt Behaviour: A Pocket Guide for Business Practitioners).

» Доступ за посиланням: www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/en/behavioural-compliance/GH-No-eXcuses-Pocket-Guide.pdf.

Арґандонья, Антоніо (Argandoña, Antonio) (2003). Корупція між приватними суб'єктами (Private-to-private Corruption). Journal of Business Ethics, т. 47, вип. 3 (жовтень), с. 253-67.

Аріелі, Ден (Ariely, Dan) (2013). Чесна правда про нечесність (The Honest Truth about Dishonesty). Harper Collins.

Атанасулі, Дафне, і Антуан Ґужар (Athanasouli, Daphne, and Antoian Goujard) (2015). Корупція і практики менеджменту: факти з діяльності фірм (Corruption and management practices: Firm level evidence). Journal of Comparative Economics, т. 43, вип. 4 (листопад), с. 825-1150. Elsevier Inc.

Бай, Цзе, та інші (Bai, Jie, and others) (2017). Міцне зростання й корупція: емпіричні факти з життя В'єтнаму (Firm Growth and Corruption: Empirical Evidence from Vietnam). The Economic Journal, т. 129, вип. 618, с. 651-677.

» Доступ за посиланням: https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/17747/BJMO_EJ_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Бекер, Ґері С. (Becker, Gary S.) (1968). Злочин і покарання: економічний підхід (Crime and Punishment: An Economic Approach). Journal of Political Economy, т. 76, № 2 (квітень), с. 169-217.

Боулз, Джеффри (Boles, Jeffrey) (2014). Дві сторони підкупу: міжнародні корупційні шляхи зустрічаються з суперечливими законодавчими режимами (The Two Faces of Bribery: International Corruption Pathways Meet Conflicting Legislative Regimes). Michigan Journal of International Law, т. 35, вип. 4, с. 674-713.

» Доступ за посиланням: <https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1067&context=mjil>.

Бьюелл, Семюел В. (Buell, Samuel W.) (2018). Прогалина відповідальності у корпоративній злочинності (The Responsibility Gap in Corporate Crime). Criminal Law and Philosophy, т. 12, вип. 3 (вересень), с. 471-91.

» Доступ за посиланням: https://scholarship.law.duke.edu/faculty_scholarship/3748/.

Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (COSO) (2016). Посібник з управління ризиками шахрайства (Fraud Risk Management Guide).

Фісман, Реймонд, і Якоб Свенссон (Fisman, Raymond, and Jakob Svensson) (2007). Чи справді корупція й оподаткування завдають шкоди зростанню? Факти з діяльності фірм (Are Corruption and Taxation Really Harmful to Growth? Firm-Level Evidence). Journal of Development Economics, т. 83, вип. 1 (травень), с. 63-75.

Форґес-Пуччо, Ґонсало (Forgues-Puccio, Gonzalo) (2013). Корупція і приватний сектор: огляд питань (Corruption and the Private Sector: A review of issues). EPS-PEAKS.

» Доступ за посиланням: www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/262/corruption_and_the_private_sector_eps_peaks_2013.pdf.

Гопінат, С. (Gopinath, C.) (2008). Визнання і виправдання корупції в приватному секторі (Recognizing and Justifying Private Corruption). *Journal of Business Ethics*, т. 82, вип. 3 (жовтень), с. 747–754.

Ганоусек, Ян, і Анна Кочанова (Hanousek, Jan, and Anna Kochanova) (2015). Хабарницьке середовище й результати діяльності компаній: факти, отримані в країнах Центральної та Східної Європи (Bribery environment and firm performance: Evidence from Central and Eastern European Countries). CEPR Discussion Papers, № 10499. Лондон, Центр досліджень економічної політики (Center for Economic Policy Research).

Годжес, Крістофер, і Рут Стейнгольц (Hodges, Christopher, and Ruth Steinholtz) (2017). Практика і регулювання етичного бізнесу: поведінковий і ціннісний підходи до комплаєнсу і правозастосування (Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-based Approach to Compliance and Enforcement). Оксфорд: Hart Publishing.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) (2018). ISO 3100 «Управління ризиками». Женева.

Дженкінс, Метью (Jenkins, Matthew) (2017). Співвідношення між доброчесністю ведення бізнесу і комерційним успіхом (The relationship between business integrity and commercial success). Берген, Норвегія: Центр антикорупційних ресурсів U4, Інститут Кр. Мікельсена.

» Доступ за посиланням: www.u4.no/publications/the-relationship-between-business-integrity-and-commercial-success.pdf.

Йоханссен, Ларс, та інші (Johannsen, Lars, and others) (2016). Корупція між приватними суб'єктами: огляд ділового середовища в Данії та Естонії (Private-to-Private Corruption: A survey on Danish and Estonian business environment). Орхуський університет, Тартуський університет і Міністерство юстиції Естонії.

» Доступ за посиланням: https://pure.au.dk/portal/files/96570374/Johannsen_Pederse_n_Vadi_Reino_S_t_private_to_private_corruption_2016.pdf.

Лангевоорт, Дональд С. (Langevoort, Donald C.) (2017). Культури комплаєнсу (Cultures of Compliance). Публікації та інші роботи Школи права Джорджтаунського університету (Georgetown Law Faculty Publications and Other Works), № 1799. Джорджтаунський університет.

» Доступ за посиланням: <https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799>.

Лі-Джоунз, Кріста (Lee-Jones, Krista) (2018). Регулювання корупції в приватному секторі (Regulating Private Sector Corruption). Берлін: Transparency International.

» Доступ за посиланням: https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Regulating-private-to-private-corruption_2018.pdf.

Мартіні, Марі, й Дітер Ціннбауер (Martini, Marie, and Dieter Zinnbauer) (2014). Регулювання корупції між приватними суб'єктами (Regulating Private-to-Private Corruption). Берлін: Transparency International.

» Доступ за посиланням: www.transparency.org/files/content/corruptionqas/Regulating-private-to-private-corruption_2014.pdf.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) (2014). Звіт ОЕСР про підкуп іноземних посадових осіб: аналіз злочину підкупу іноземних публічних посадових осіб (OECD Foreign Bribery Report: An Analysis of the Crime of Bribery of Foreign Public Officials). Париж.

» Доступ за посиланням: <http://www.oecd.org/corruption/oecd-foreign-bribery-report-9789264226616-en.htm>.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) (2016). Відповідальність юридичних осіб за підкуп іноземних посадових осіб. Підсумковий звіт ОЕСР (The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery. OECD, a Stocktaking Report).

» Доступ за посиланням: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Liability-Legal-Persons-Foreign-Bribery-Stocktaking.pdf>.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Управління ООН з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) та Світовий банк (2013). Посібник для бізнесу з антикорупційної етики і комплаєнсу (Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business). Париж, Вашингтон, Відень.

» Доступ за посиланням: www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf.

Пакстайтіс, Лаурінас (Pakstaitis, Laurynas) (2019). Корупція в приватному секторі: реалії, труднощі розуміння, причини і перспективи. Литовський підхід (Private Sector Corruption: Realities, Difficulties of Comprehension, Causes and Perspectives. The Lithuanian Approach). Crime, Law and Social Change, с. 1-21.

Перссон, Анна, Бу Ротштейн і Ян Теорелль (Persson, Anna, Bo Rothstein, and Jan Teorell) (2013). Чому антикорупційні реформи закінчуються поразкою: системна корупція як проблема колективної дії (Why Anticorruption Reforms fail: Systemic corruption as a collective action problem). Governance, т. 26, вип. 3, с. 449-471.

PricewaterhouseCoopers (2018). Глобальний огляд економічної злочинності і шахрайства (Global Economic Crime and Fraud Survey).

» Доступ за посиланням: <http://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/forensics/economic-crime-survey.html>.

Risk Advisory (2019). Індекс проблем корупції, 2019 р. (Corruption Challenges Index 2019).

» Доступ за посиланням: <http://www.riskadvisory.com/campaigns/corruption-challenges-index-2019-reveal/>.

Роуз-Акерман, С'юзан (Rose-Ackerman, Susan) (2007). Вимірювання корупції в приватному секторі (Measuring Private Sector Corruption). Берген, Норвегія: Центр антикорупційних ресурсів U4, Інститут Кр. Мікельсена

» Доступ за посиланням: www.u4.no/publications/measuring-private-sector-corruption/.

Сьоот, Марі-Лійс, та інші (Sööt, Mari-Liis, and others) (2016). Корупція між суб'єктами приватного сектора: серйозне сприйняття оцінювання ризиків менеджерами бізнесу під час вибору антикорупційних заходів (Private-to-private corruption: Taking business managers' risk assessment seriously when choosing anti-corruption measures). Форум доброчесності ОЕСР 2016 р. (2016 OECD Integrity Forum). Париж.

Салліван, Джон Д., Ендрю Вілсон і Анна Надгрудкєвіч (Sullivan, John D., Andrew Wilson, and Anna Nadgrodkiewicz) (2013). Роль корпоративного управління в боротьбі з корупцією (The role of corporate governance in fighting corruption). Deloitte.

» Доступ за посиланням: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/role_corporate_governance_sullivan_eng.pdf.

Тейлор, Елісон (Taylor, Alison) (2016). Що спільного мають між собою корумповані фірми? Сигнали небезпеки корупції в організаційній культурі (What Do Corrupt Firms Have in Common? Red Flags of Corruption in Organizational Culture). Центр розвитку суспільної доброчесності Школи права Колумбійського університету (Center for the Advancement of Public Integrity, Columbia Law School).

» Доступ за посиланням: https://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/public-integrity/files/what_do_corrupt_firms_have_in_common_-_capi_issue_brief_-_april_2016.pdf.

Офіс призупинення і заборони участі Світового банку (The World Bank Office of Suspension and Debarment) (2015). Звіт про функції, дані та набутий досвід (Report on Functions, Data and Lessons Learned). Вашингтон, округ Колумбія, Світовий банк.

» Доступ за посиланням: www.worldbank.org/content/dam/documents/sanctions/office-of-suspension-and-debarment/2019/may/OSDReport.pdf.

Торселло, Давіде (Torsello, Davide) (2018). Організаційна культура і корупція (Organizational Culture and Corruption). За ред. Дебори Пофф і Алекса Міхалоса. Енциклопедія ділової й професійної етики (In: Deborah Poff and Alex Michalos, eds. Encyclopedia of Business and Professional Ethics), Springer.

Transparency International (2013). Ділові принципи протидії корупції (Business Principles for Countering Bribery). Берлін.

» Доступ за посиланням: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery.

Transparency International, Велика Британія (2016). Управління ризиками третіх сторін: ви сильні настільки, наскільки сильним є ваш найслабший контакт (Managing Third Party Risk: Only as Strong as Your Weakest Link). Лондон.

» Доступ за посиланням: www.transparency.org.uk/publications/managing-third-party-risk-only-as-strong-as-your-weakest-link/.

Тревінью, Лінда К., Гері Р. Вівер і Скотт Дж. Рейнолдс (Treviño, Linda K., Gary R. Weaver, and Scott J. Reynolds) (2006). Огляд поведінкової етики в організаціях (Behavioural Ethics in Organizations: A Review). Journal of Management, т. 32, вип. 6 (грудень), с. 951–990.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) (2013а). Конвенція ООН проти корупції: довідкове керівництво з державних заходів щодо зміцнення корпоративної доброчесності (The United Nations Convention against Corruption: A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity). Відень.

» Доступ за посиланням: http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) (2015). Довідкове керівництво з належних заходів щодо захисту осіб, які повідомляють про порушення (Resource Guide on Good Practices in the Protection of Reporting Persons). Відень.

» Доступ за посиланням: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/15-04741_Person_Guide_eBook.pdf.

Інститут Світового банку (World Bank Institute) (2008). Боротьба з корупцією за допомогою колективної дії: посібник для бізнесу (Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business). Вашингтон, округ Колумбія.

» Доступ за посиланням: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/fighting_corruption_through_collective_action.pdf.

Вправи

У цьому розділі містяться пропозиції щодо навчальних вправ перед заняттями і під час них, а завдання після занять для оцінювання того, як студенти зрозуміли модуль, надаються в окремому розділі.

Вправи для виконання під час занять, наведені в цьому розділі, найбільше підходять для навчальних класів до 50 осіб, де студентів можна легко поділити на невеликі групи для обговорення конкретних прикладів або виконання вправ, після чого представники груп можуть надавати відповідь усій аудиторії. Хоча таку саму структуру з невеликих груп можна створити й у великих групах із кількох сотень студентів, це завдання, утім, є складнішим і, можливо, викладачеві буде варто скорегувати методи ведення занять, щоб забезпечити достатній час для дискусій у підгрупах, а також для відповідей перед усією аудиторією. Найпростіший спосіб виконати вимогу про обговорення в малих групах, якщо аудиторія є великою, – це попросити студентів обговорювати питання разом з чотирма-п'ятьма іншими студентами, які сидять поруч. З огляду на часові обмеження, не всі підгрупи зможуть представити відповіді в кожній вправі. Викладачеві рекомендується довільно обирати ту чи іншу підгрупу та намагатися дати кожній підгрупі можливість висловитися принаймні один раз під час заняття. За наявності часу викладач може організувати дискусію за участю всіх студентів після того, як усі підгрупи висловлять свою думку.

Усі вправи цього розділу можуть виконувати студенти як бакалавріату, так і магістратури. Водночас з огляду на істотні розбіжності в попередніх знаннях та досвіді студентів із цих питань, рішення про доцільність виконання вправ мають ухвалюватися залежно від відповідного освітнього та соціального контексту. Викладачеві пропонується зіставити та поєднати кожен вправу з ключовими питаннями, що розглядалися в цьому модулі.

Викладачам також рекомендується із самого початку заняття створити сприятливу та дружню атмосферу, яка має панувати до того, як розпочнеться перша вправа. Цього можна досягти, якщо в душі підтримки встановити зі студентами контакт, дізнатися, з дотриманням поваги, про їхнє початкове ставлення до корупції та виявляти справжній інтерес до їхніх поглядів. Щойно студенти побачать, що викладач ставиться з повагою та щирим інтересом до їхніх поглядів на матеріал, а також послідовно припиняє будь-які кпини чи недружні зауваження з боку присутніх, таке безпечне середовище сприятиме ефективному навчанню та розвитку.

➤ Вправа перед заняттями № 1. Що ми знаємо про доброчесність ведення бізнесу?

Ця вправа може бути елементом підготовки до занять. Перед початком занять дайте студентам завдання пройти один модуль або більше з числа шести інтерактивних навчальних модулів, які входять до складу інструмента електронного навчання під назвою «Боротьба проти корупції»³⁰.

Ці модулі є у вільному доступі в інтернеті понад 30 мовами, в них розглядаються певні етичні дилеми, притаманні діловому світові. Деякі з порушених у них питань розглядаються і в цьому Модулі 5, наприклад, політика компаній відносно подарунків. Ведучи заняття, викладач може в ході обговорення певних питань робити посилання на відеоматеріали. Крім того, викладач може на самому початку заняття поставити запитання про відображені у відеоматеріалах етичні дилеми.

³⁰ Доступ за посиланням: <https://thefightagainstcorruption.org/>.

Рекомендації для викладача

Цей інструмент електронного навчання розроблений спільно УНЗ ООН і Глобальним договором ООН. Він має шість інтерактивних навчальних модулів, покликаних поглибити розуміння аудиторією 10-го принципу проти корупції Глобального договору ООН³¹ та Конвенції ООН проти корупції у контексті приватного сектору. Цей інструмент призначений для суб'єктів приватного сектору і може бути корисним для студентів, що вивчають поточний модуль. Кожний відеоматеріал триває усього десь п'ять хвилин, будучи, отже, швидким та ефективним засобом набуття знань про доброчесність у бізнесі. Студенти, які пройшли всі шість модулів, отримують згенерований комп'ютером сертифікат, який може стати для них стимулом, що підвищить їхній інтерес до цього навчального інструмента.

> Вправа перед заняттями № 2. Тематичні приклади

Попросіть студентів виділити від однієї до трьох годин (залежно від обсягу читання) для проведення дослідження випадків корупції в конкретній галузі промисловості (наприклад, у фармацевтичній галузі, суднобудівництві, будівництві). Викладачеві варто ставити запитання для активізації мислення студентів під час читання, наприклад: хто є жертвами корупції? Які чинники, на вашу думку, призвели до корупції? Якими є негативні наслідки корупції для компанії та суспільства?

Приклади корисних матеріалів:

Фармацевтична галузь:

- Справа GlaxoSmithKline³²
- Справа Optimer Pharmaceuticals³³
- У Китаї штрафують місцеві фармацевтичні компанії за підкуп колишнього директора лікарні³⁴

Будівельна галузь:

- Чому будівельна галузь є дуже вразливою до корупції?³⁵
- Корупція у будівництві громадської інфраструктури: критично важливі питання підготовки проєктів³⁶
- Модель ОЕСР щодо доброчесності у сфері громадської інфраструктури³⁷

³¹ Більше інформації див. за посиланням: www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10.

³² Доступ за посиланням: www.fcpablog.com/blog/2013/7/27/more-arrests-confessions-reported-in-china-pharma-scandal.html

³³ Доступ за посиланням: www.fcpablog.com/blog/2013/3/19/at-optimer-pharmaceuticals-fcpa-and-conflict-problems-topple.html.

³⁴ Доступ за посиланням: www.fcpablog.com/blog/2016/4/22/china-fines-local-pharma-for-bribing-former-hospital-preside.html.

³⁵ Доступ за посиланням: www.fcpablog.com/blog/2018/5/9/spinelli-and-pilosio-why-is-the-construction-industry-so-vul.html.

³⁶ Доступ за посиланням: www.u4.no/publications/corruption-in-the-construction-of-public-infrastructure-critical-issues-in-project-preparation-1.

³⁷ Доступ за посиланням: www.oecd.org/corruption/ethics/Integrity-Framework-For-Public-Infrastructure-Brochure.pdf.

Рекомендації для викладача

Дослідження, які проведуть студенти, дозволять їм знайти ресурси, що будуть корисними як довідкові матеріали для занять в аудиторії та дискусій, а також для виконання завдань з оцінювання після завершення занять. Крім того, викладач може надати студентам інформацію про корупційні скандали, що сталися у країні або регіоні, де живуть студенти.

➤ **Вправа №1. Чи існує різниця між корупцією в публічному та приватному секторах?**

Викладач просить студентів порівняти такі сценарії:

Сценарій № 1. Конгресмен входить до складу законодавчого комітету, який обирає місце для нової громадської споруди. Компанія володіє нерухомістю поруч з однією з локацій, що розглядається комітетом. Директор цієї компанії дає конгресменові 20 тис. дол. США в обмін на голосування за цю локацію. Конгресмен бере хабаря.

Сценарій № 2. Член ради директорів приватної корпорації наразі є членом комітету, який обиратиме місце для нової офісної будівлі. Інша компанія володіє нерухомістю поруч з однією з локацій, які розглядає комітет. Директор цієї іншої компанії дає членові ради директорів 20 тис. дол. США за позитивне голосування. Член ради директорів приватної корпорації бере хабаря.

Рекомендації для викладача:

Викладач може провести обговорення цих двох сценаріїв та їх взаємне порівняння. Наприклад, викладач може запитати: для кого в кожному зі сценаріїв настають негативні наслідки? Чи є один із сценаріїв гіршим за інший? Якщо так, то чому? Чи мають дії в обох випадках вважатися злочинами? Чи мають бути покарані порушники, і якщо так, то наскільки суворо? Чи визнає закон у вашій країні обидва діяння кримінальними злочинами? Якщо так, то в який спосіб?

➤ **Вправа № 2. Оцінювання корупційних ризиків і підготовка заходів з їх мінімізації**

Розділіть студентів на малі групи; участь буде активнішою, якщо в кожній групі буде не більше п'яти студентів. Дайте кожній із груп сценарій із числа викладених нижче, наприклад, найбільша місцева будівельна група, транснаціональна фармацевтична компанія або регіональна судноплавна компанія. Дайте кожній групі завдання визначити конкретні ризики в тому чи іншому секторі та розглянути належні заходи з пом'якшення цих ризиків. Результатом цієї вправи має бути оцінка ризиків, яким піддаються різні бізнесові моделі, та пропозиції щодо засобів пом'якшення ризиків для кожної з них.

Рекомендації для викладача:

Викладач роздруковує викладену нижче інформацію про чотири сценарії і роздає кожній групі по сценарію. Якщо є можливість, нехай студенти самі стисло охарактеризують і виберуть сценарій для аналізу, а також пояснять, чому саме цей сценарій є найцікавішим. Після того, як кожна група представить свої висновки, викладач проводить обговорення та узагальнює думки всіх груп. Студентам дається 30 хвилин для того, щоб

- a) визначити корупційні ризики;
- b) запропонувати заходи з мінімізації ризиків. Одному студенту з групи дається можливість поінформувати про висновки всіх студентів. Після цього викладач звертає увагу студентів на те, як різні моделі ведення бізнесу та особливості корпоративної культури призводять до різних рішень у сфері комплаєнсу.

Тексти наведених нижче сценаріїв можуть бути роздруковані для студентів. Викладач може за бажанням розглянути або розробити альтернативні сценарії, більшою мірою притаманні регіональному, місцевому та культурному контексту, в якому навчаються студенти.

Сценарій для Групи № 1. XAQUIRI LTD

XAQUIRI LTD – публічна транснаціональна фармацевтична компанія. Маючи понад 1 тис. працівників і працюючи протягом останніх 20 років, XAQUIRI створила успішну бізнес-модель і стала провідною компанією в чотирьох країнах. Наразі рада директорів обговорює можливість започаткування діяльності в інших країнах. Підготовлене консультантом дослідження ринку показало, що транснаціональні фармацевтичні компанії не продають напряду свої товари. Вони натомість наймають місцевих дистриб'юторів, які взаємодіють з місцевими лікарями. Усі фахівці, що працюють у державній та приватній системах охорони здоров'я, призначають ліки, виходячи з професійних знань та керуючись етичними принципами. Дистриб'ютори ж часто пропонують різні стимули тим з них, які призначають саме їхню продукцію. Стимули є різними і включають відвідання навчальних курсів, запрошення на конференції, призначення фахівців охорони здоров'я консультантами та – в деяких країнах – виплати готівкою. Навіть якщо дистриб'ютори не є працівниками компанії, все одно правила корпоративної відповідальності визначають відповідальність компаній за дії їхніх бізнес-партнерів, як місцевих, так і іноземних.

Уявіть, що ви є співробітником відділу комплаєнсу XAQUIRI. Визначте потенційні корупційні ризики і запропонуйте заходи з їх пом'якшення.

Сценарій для Групи № 1. XAQUIRI LTD

КАВАКА INC. є провідною компанією в сфері будівництва, у ній працює понад 50 тис. осіб. Протягом останніх 30 років КАВАКА INC. брала участь у найважливіших проєктах будівництва громадських об'єктів у країні А. Вона досягла комерційного успіху завдяки діловим талантам членів сім'ї Кабака, які заснували цю компанію і є її єдиними акціонерами і членами правління.

У той же час КАВАКА INC. зростала в умовах системної корупції. Протягом кількох десятиліть у сфері проєктів будівництва громадських об'єктів панувала величезна й складна система картелів, а різні політичні партії толерували її, а в деяких випадках навіть заохочували в обмін на гроші та послуги. Крім того, важливою складовою витрат у будівельній галузі є неналежні виплати лідерам професійних спілок. Загальновідомо, що компанії сплачують до 10 відсотків від вартості кожного проєкту лідерам профспілок будівельної галузі для уникнення страйків та дотримання строків будівництва.

Нещодавно обраний уряд країни А, натхненний міжнародними конвенціями, і вирішивши не відставати від тенденцій в регіоні, подав законопроект про встановлення кримінальної корпоративної відповідальності за підкуп у державному і комерційному секторах. Законопроект вимагає від компаній наявності ефективної антикорупційної програми з етики і комплаєнсу як передумови до укладення державних контрактів. В результаті КАВАКА INC. може подавати заявки на участь у нових державних тендерах лише після того, як її антикорупційна програма з етики і комплаєнсу буде розроблена і запрацює.

КАВАКА INC. вирішує працевлаштувати вас як консультанта для визначення корупційних ризиків і підготовки заходів з їх мінімізації. Складіть звіт для вашого роботодавця. Складіть звіт для вашого роботодавця.

Сценарій для Групи № 3: DIOGENES LTD

DIOGENES LTD є морською судноплавною компанією, розташованою в країні Б. Генеральним директором цієї компанії нещодавно призначено жінку з великим діловим досвідом, яка працювала в галузі судноплавства протягом 20 років. Вона прагне забезпечити вихід компанії на нові ринки і водночас вирішити певні застарілі проблеми.

За словами гендиректорки, у багатьох портах світу склалася загальна практика, за якою місцеві інспектори вимагають хабарів як плату за прискорення завантаження і розвантаження вантажів. Це питання аж ніяк не є дріб'язковим, адже DIOGENES LTD дорого платить за час перебування кораблів у портах. Зазвичай місцеві інспектори вимагають від капітанів суден різноманітні хабарі й у багатьох випадках вони невеликі – імпорتنі цигарки, пляшки віскі чи готівка – та призначені для прискорення процедур. У проведенні інспекцій у портах задіяні різні суб'єкти, як-от капітани суден, місцеві інспектори та державні посадовці.

Крім того, DIOGENES LTD взаємодіє з державними і приватними компаніями, наприклад, купуючи нові судна або укладаючи контракти з технічного обслуговування.

За цим сценарієм рада директорів погоджується з планом генеральної директорки, який передбачає вихід на нові ринки разом зі спробою знизити корупційні ризики, уникнути непотрібних витрат на хабарі та реалізувати, на виконання законодавства, ефективну антикорупційну програму з етики та комплаєнсу. Уявіть, що ви – член ради директорів і берете участь в її засіданні. Поділіться вашою оцінкою ситуації та подайте пропозиції щодо подальших дій.

> Вправа № 3. Консультант

Ця вправа передбачає рольову гру під час уявного засідання правління компанії. У малих групах студенти працюють над розв'язанням дилеми – аналізують ризиковану ділову пропозицію та ухвалюють рішення щодо неї після виявлення кількох сигналів про небезпеку. У ході цих дискусій студенти зможуть відчутти напругу, притаманну конфлікту між ризикованими діловими пропозиціями, з одного боку, та етикою і дотриманням законодавства, з іншого. Студентам також доведеться враховувати складність міжнародних ділових операцій та наслідки належної обачності по відношенню до третіх сторін.

Рекомендації для викладача:

Викладач має роздрукувати текст вправи перед заняттям і роздати його копії кожній групі студентів. Нагадування: участь активізується, якщо в групі не більше п'яти студентів. Кожній групі дається 30 хвилин, щоб прочитати та обговорити сценарій. Після обговорення викладач просить кожну групу відправити або надати стисле письмове резюме свого аналізу та рішення, а потім просить представників кожної групи представити висновки своєї групи всім студентам. Перед обговоренням у складі всіх студентів викладач може попросити студентів провести таємне голосування з приводу того, чи треба наймати консультанта.

Викладач або ж окрема група студентів можуть розробити схему для відслідковування висловлених групами позицій, намалювати її на дошці або розмістити онлайн. Після обговорення в аудиторії студенти повертаються до малих груп і обговорюють свою початкову позицію, а також те, чи змінилася вона, і якщо так, то чому. Викладач може завершити цю вправу дискусією поміж студентами про те, яке рішення вони вважають найкращим і чому.

Наведений нижче текст необхідно роздрукувати і роздати.

Сценарій «Консультант»

Ви є членами правління транснаціональної будівельної компанії зі штаб-квартирою в країні В. Компанія торгує своїми акціями на Нью-Йоркській фондовій біржі, а отже є суб'єктом дії Закону США про протидію корупції за кордоном (FCPA) 1977 р. У 2015 році ваша компанія зазнала санкцій за порушення FCPA, але з того часу вжила суворих заходів з етики та комплаєнсу. Ваша компанія веде операції в багатьох країнах світу. Дочірня компанія в країні Г збирається подати заявку на укладення контракту, який, можливо, буде найбільшим за обсягом в усьому регіоні з 2010 року. Місцевий директор просить правління дати дозвіл найняти консультанта, який, здається, є ключовою фігурою для виграшу тендеру. Правління щойно отримало від співробітника відділу комплаєнсу, відповідального за цей регіон, електронного листа такого змісту:

Шановні члени та членкині Правління!

Як ви знаєте, наше місцеве дочірнє підприємство має намір подати заявку на тендер Міністерства транспорту країни Г щодо будівництва в ній автомагістралі. Окрім контракту на будівництво, переможець буде стягувати збір за користування дорогою протягом 10 років. У ринковому дослідженні стверджується, що це має бути вигідна ділова пропозиція, яка буде прибутковою протягом багатьох років. На цьому етапі процесу торгів наша компанія, а також спільне підприємство, яке має у своєму складі іншу місцеву компанію, включені до остаточного переліку учасників. Цього ранку наш місцевий директор запитав мого дозволу найняти консультанта, який може допомогти нам отримати цей контракт. Консультант є кваліфікованим інженером, який має значний досвід у цій сфері. Консультант просить собі надзвичайний гонорар у розмірі 3% від першого загального платежу за контрактом, що дорівнює приблизно 1,5 млн дол. США. Така сума перебуває у верхньому сегменті світових гонорарів консультантів і явно перевищує середній рівень місцевих гонорарів. Послуга консультанта полягає в представленні нас на запланованих публічних слуханнях, які відбудуться цієї п'ятниці. Ці слухання будуть широко висвітлюватися в пресі і ми очікуємо, що в них візьмуть участь важливі стейкхолдери. Місцевий директор компанії вважає, що цей консультант може бути ключем до нашого успіху. Наш місцевий співробітник компанії перевіряв особу консультанта за стандартними базами даних і не знайшов нічого підозрілого. За ним немає справ, які б перебували на розгляді в судах, утім, є деякі статті в ЗМІ про вплив цього консультанта на осіб, що ухвалюють рішення стосовно контрактів з будівництва інфраструктури, але наш місцевий директор пояснює їх тим, що всі вони з'явилися в газеті, яку контролює опозиційна партія, що користується будь-якою можливістю висунути підозри в корупції по відношенню до нинішньої влади в країні. Жодних конкретних фактів опубліковано не було.

Після розмови з місцевим директором ми схильні дати дозвіл на укладення угоди з консультантом. Місцевий директор поділяє нашу думку, але висловив припущення про те, що цей консультант, можливо, пропонує також свої послуги іншому акціонерному товариству – конкуренту. Політика нашої компанії вимагає ухвалення цього рішення Правлінням. Як нам учинити? Будемо вдячні за вашу найскорішу відповідь.

З повагою – співробітник відділу комплаєнсу X

➤ Вправа 4. Антикорупційні програми з етики та комплаєнсу

Наведена нижче модель, розроблена Глобальним договором ООН, демонструє шість кроків назустріч ефективній антикорупційній програмі з етики і комплаєнсу.

Крок 1. Зобов'язання	Керівництво зобов'язується приділяти пріоритетну увагу принципам Глобального договору у своїх стратегіях і операціях, а також прозоро діяти на підтримку ширших цілей Організації Об'єднаних Націй.	На цьому кроці керівництво компанії посилає зацікавленим сторонам публічний сигнал про свої зобов'язання. Зокрема керівництво зобов'язується підтримувати Глобальний договір і перетворити його 10 принципів на елементи стратегії, культури та повсякденної діяльності компанії з наглядом з боку прозорих структур управління.
Крок 2. Оцінювання	Керівництво зобов'язується проводити оцінювання ризиків, можливостей та наслідків щодо всіх тематичних сфер Глобального договору.	Беручи зобов'язання відповідно до Глобального договору та підтримуючи цілі Організації Об'єднаних Націй, компанія на постійній основі оцінює свої ризики та можливості – у сфері фінансів та поза ними – а також наслідки своїх операцій та діяльності, для розроблення та уточнення власних цілей, стратегії та політики.
Крок 3. Визначення	Керівництво ставить на меті визначення цілей, стратегії і політик.	На основі оцінок ризиків, можливостей та наслідків компанія розробляє та уточнює цілі та показники, які враховують умови оперативної діяльності, а також створює дорожню карту для виконання власної програми.
Крок 4. Реалізація	Керівництво зобов'язується реалізувати стратегії і види політики в усій компанії та в усіх ланцюжках компанії зі створення вартості.	Компанія створює ключові процеси та забезпечує їх постійне корегування, залучає та навчає працівників, нарощує спроможність і ресурсний потенціал, а також працює з партнерами уздовж ланцюгів постачання в цілях обговорення і реалізації своєї стратегії.
Крок 5. Вимірювання	Керівництво планує вимірювати наслідки та прогрес у досягненні цілей та здійснювати моніторинг зазначеного.	Компанія корегує свої системи управління ефективністю для збору, аналізу та моніторингу показників ефективності, встановлених на етапах Оцінювання та Визначення. Відстежується прогрес у досягненні поставлених цілей та вносяться корективи в цілях підвищення ефективності.
Крок 6. Комунікація	Керівництво зобов'язується повідомляти про досягнутий прогрес і стратегії, а також взаємодіяти з зацікавленими сторонами у прагненні до постійного вдосконалення.	Компанія повідомляє про свій прогрес і перспективні стратегії виконання нею своїх зобов'язань, розробляючи комунікацію про досягнутий прогрес, та взаємодіє із зацікавленими сторонами для визначення шляхів постійного підвищення ефективності.

(Source: United Nations Global Compact)

Попросіть студентів критично поміркувати над цією моделлю і відзначити її сильні та слабкі сторони.

Рекомендації для викладача:

Якщо дозволяє час, викладач може розділити студентів на групи і попросити кожен групу визначити наявні національні та міжнародні керівні принципи щодо антикорупційних програм з етики й комплаєнсу або дати завдання розглянути деякі з наступних прикладів Аргентини³⁸, Бразилії³⁹, Японії⁴⁰, Нової Зеландії⁴¹, Іспанії⁴², Великої Британії⁴³, США або Міжнародної торгової палати⁴⁴. Потім кожна група аналізує відповідність цих керівних принципів крокам, описаним Глобальним договором ООН, та обговорює свої висновки разом з рештою студентів.

> Вправа № 5. Рольова гра щодо колективних дій

Сенс цієї вправи полягає в тому, щоб дати студентам виразити себе за допомогою рольової гри. Студентам необхідно дати час для вивчення обраного тематичного матеріалу та усвідомлення своєї ролі до того, як вони почнуть готувати документи, які від них вимагаються.

Рекомендації для викладача:

Викладач має обрати актуальний тематичний приклад і роздрукувати його до заняття. Викладач може скористатися прикладом Морської антикорупційної мережі (MACN)⁴⁵, описаної в розділі «Ключові питання», де була залучена низка бізнес-асоціацій, що працюють у галузі морських перевезень в Аргентині, або одним з тематичних прикладів, наведених у документі B20⁴⁶ 2014 року. За бажанням викладач може скористатися альтернативними тематичними прикладами, більшою мірою притаманними регіональному, місцевому та культурному контексту, в якому навчаються студенти, або підготувати такі приклади самостійно.

Викладач має розділити студентів на малі групи і кожній групі дати копію тексту тематичного прикладу. Нагадування: участь активізується, якщо в групі не більше п'яти студентів. Кожній групі надається окрема роль, наприклад, морських інспекторів, керівників компанії, звинувачених у кримінальних практиках, представників компаній-конкурентів, клієнтів, представників органів влади. Кожній групі дається 30 хвилин на те, щоб прочитати та обговорити приклад. Після цього викладач дає завдання кожній групі зіграти свою роль у переговорах. Обговорення має стосуватися таких тем: комерційні, правові та фінансові переваги та негативні сторони, з якими стикається кожна зацікавлена сторона; шляхи створення чесних правил гри; який вплив це матиме на різних дійових осіб. Учасники мають докласти неабияких зусиль для досягнення домовленості, адже, якщо всі зацікавлені сторони домовляться між собою, уряд проведе реформу відповідної нормативно-правової бази.

³⁸ Доступ за посиланням: www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resumen_para_prensa_-_lineamientos_de_integridad.pdf.

³⁹ Доступ за посиланням: www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridad.pdf.

⁴⁰ Доступ за посиланням: www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/GuidelinesforthePreventionofBriberyofForeignPublicOfficials.pdf.

⁴¹ Доступ за посиланням: www.justice.govt.nz/assets/Documents/Publications/Ministry-of-Justice-Anti-Corruption-Guide.pdf.

⁴² Доступ за посиланням: www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf

⁴³ Доступ за посиланням: www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download.

⁴⁴ Доступ за посиланням: <https://iccwbo.org/global-issues-trends/responsible-business/combating-corruption/>.

⁴⁵ Див. примітку 36.

⁴⁶ Див. примітку 37.

Рекомендована структура занять

У цьому розділі містяться рекомендації щодо послідовності викладання, також часу, протягом якого планується досягти результатів навчання в межах тригодинного заняття. Можливо, викладач вважатиме за доцільне пропустити або скоротити деякі з наведених нижче сегментів, щоб запланувати більше часу на інші елементи, включно зі вступом, прийомами подолання скутості аудиторії, висновками або короткими перервами. Цю структуру можна адаптувати до триваліших або коротших занять з урахуванням того, що в різних країнах тривалість занять є різною.

Вступ (10 хв)

- Огляд цілей, результатів навчання та методології викладання.

Огляд питання корупції в приватному секторі (60 хвилин)

- Опис різниці між корупцією в публічному і приватному секторах, а також форм, проявів та причин корупції в приватному секторі.
- Обговорення разом із студентами важливості боротьби з корупцією в приватному секторі з наголосом на її наслідках для бізнес-середовища. Викладачу пропонується використовувати інтерактивні методи, як-от «запитання-відповіді» та стислі презентації.
- Виконання вправи № 1.

Як боротися з корупцією в приватному секторі? (50 хвилин)

- Представлення різних засобів реагування на корупцію в приватному секторі, як-от корпоративна відповідальність, призупинення і заборона участі тощо.
- Огляд переходу від правових до поведінкових підходів до боротьби з корупцією в приватному секторі та загальний огляд різних превентивних підходів, включно з програмами з етики й комплаєнсу, методами оцінювання ризиків та належною обачністю щодо ділових партнерів.
- Виконання Вправи № 2, 3 або 4 (якщо дозволяє час, викладач за бажанням може провести більше вправ під час цієї частини занять).

Колективна дія і публічно-приватне партнерство (50 хвилин)

- Огляд потреби в колективних діях для боротьби з корупцією, інформування студентів про практичні приклади ініціатив компаній щодо колективної дії в різних галузях і країнах.
- Виконання Вправи № 5.

Висновки (10 хвилин)

- Підбиття підсумків щодо ідей цього модуля. Студентам слід поставити запитання, над яким вони могли б поміркувати вдома. Наприклад: які аспекти корупції в приватному секторі є найбільш деструктивними у вашій країні або у вашому регіоні, і як краще за все усунути їх?

Основна література

У цьому розділі наведено список матеріалів, які перебувають (здебільшого) у вільному доступі; викладач може дати студентам завдання прочитати ці матеріали до початку занять за цим модулем.

Лангевоорт, Дональд С. (Langevoort, Donald C.) (2017). Культури комплаєнсу (Cultures of Compliance). Публікації та інші роботи факультету права Джорджтаунського університету (Georgetown Law Faculty Publications and Other Works). Джорджтаунський університет.

» Доступ за посиланням: <http://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799>.

Піт, Марк (Pieth, Mark) (2012). Колективна дія і корупція (Collective Action and Corruption). Working Paper Series, № 13. Базель. Міжнародний центр за колективу дію, Базельський інститут урядування (International Centre for Collective Action, Basel Institute of Governance).

» Доступ за посиланням: www.collective-action.com/sites/collective.localhost/files/publications/120915_wp_13_collective_action_and_corruption_pieth_final.pdf.

Сартор, Майкл, і Пол Біміш (Sartor, Michael, and Paul Beamish) (2019). Корупція в приватному секторі, корупція в публічному секторі й організаційна структура іноземних дочірніх компаній (Private Sector Corruption, Public Sector Corruption and the Organizational Structure of Foreign Subsidiaries). Journal of Business Ethics, с. 1-20.

» Доступ за посиланням: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-019-04148-1.pdf>.

Тейлор, Елісон (Taylor, Alison) (2016). Що спільного мають між собою корумповані фірми? Сигнали небезпеки корупції в організаційній культурі (What Do Corrupt Firms Have in Common? Red Flags of Corruption in Organizational Culture). Центр розвитку суспільної доброчесності Школи права Колумбійського університету (Center for the Advancement of Public Integrity, Columbia Law School).

» Доступ за посиланням: https://web.law.columbia.edu/sites/default/files/microsites/public-integrity/files/what_do_corrupt_firms_have_in_common_-_capi_issue_brief_-_april_2016.pdf.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) (2013). Антикорупційна програма для бізнесу з етики і комплаєнсу: практичний довідник (An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Businesses: A Practical Guide). Відень.

» Доступ за посиланням: www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (УНЗ ООН) (2013). Довідковий посібник щодо державних заходів щодо зміцнення корпоративної доброчесності (Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity). Відень.

» Доступ за посиланням: http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf.

Додаткова література

Ця література рекомендується для студентів, зацікавлених у докладнішому вивченні тем цього модуля, а також для викладачів цього модуля.

Олдермен, Річард (Alderman, Richard) (2014). Підготовка попереднього дослідження про можливі регуляторні зміни для підвищення ролі приватного сектору в боротьбі з корупцією в глобальному діловому контексті (Development of a Preliminary Study on Possible Regulatory Developments to Enhance the Private Sector Role in the Fight against Corruption in a Global Business Context). Доповідь Робочої групи В20 щодо вдосконалення прозорості та протидії корупції (Report of the B20 Task Force on Improving Transparency and Anti-Corruption), 8 січня 2014 р.

» Доступ за посиланням: https://www.aodv231.it/images/image/Allegato%201%20-Preliminary_Study_v_2%201.pdf.

Арлен, Дженніфер (Arlen, Jennifer) (2012). Корпоративна кримінальна відповідальність: теорія і факти (Corporate Criminal Liability: Theory and Evidence). Дослідницький посібник з економіки кримінального права, за ред. А. Гарела і К.Гілтона (In Research Handbook on the Economics of Criminal Law, A. Harel and K. Hylton, eds.). Edward Elgar.

Арлен, Дженніфер, і Рейньєр Краакман (Arlen, Jennifer, and Reinier Kraakman) (2012). Контроль за неналежною корпоративною поведінкою: аналіз режимів корпоративної відповідальності (Controlling Corporate Misconduct: An Analysis of Corporate Liability Regimes). NYU Law Review, т. 72, № 1 с. 687-779.

Ерз, Іен, і Джон Брейтвейт (Ayres, Ian, and John Braithwaite) (1992). Гнучке регулювання: вихід за межі дебатів про дерегулювання (Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate). Нью-Йорк: Oxford University Press.

» Доступ за посиланням: <http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/06/Responsive-Regulation-Transce.pdf>.

Бьюелл, Семюел В. (Buell, Samuel W.) (2018). Прогалина відповідальності у корпоративній злочинності (The Responsibility Gap in Corporate Crime). Criminal Law and Philosophy, т. 12, вип. 3 (вересень), с. 471-91.

Кампос, Науро, Сол Естрін і Еудженіо Прото (Campos, Nauro, Saul Estrin, and Eugenio Proto) (2010). Корупція як бар'єр на шляху до доступу: теорія та факти (Corruption as a Barrier to Entry: Theory and Evidence). IZA Discussion Paper Series, № 5243. Інститут досліджень праці (Institute for the Study of Labor).

» Доступ за посиланням: <https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp5243.html>.

Філд, Алан (Field, Alan) (2017). ISO 37001: вступ до систем антихбарницького менеджменту (ISO 37001: An Introduction to Anti-Bribery Management Systems). IT Governance Publishing.

Грін, Стюарт П. (Green, Stuart P.) (2013). Офіційний підкуп і комерційний підкуп: чи треба їх розрізняти? (Official Bribery and Commercial Bribery: Should They Be Distinguished?) Сучасне право щодо підкупу: порівняльний погляд, за ред. Джеремі Гордера і Пітера Олдріджа (In Modern Bribery Law: Comparative Perspectives, Jeremy Horder and Peter Alldridge, eds.). Кембридж: Cambridge University Press.

Ґуїзо, Луїджі, Паола Сап'єнца та Луїджі Дзінґалес (Guiso, Luigi, Paola Sapienza, and Luigi Zingales) (2015). Цінність корпоративної культури (The Value of Corporate Culture), Journal of Financial Economics. Journal of Financial Economics, т. 117, вип. 1 (липень), с. 60-76.

» Доступ за посиланням: http://www.eief.it/files/2015/07/guiso_sapienza_zingales_joffe_2015.pdf.

Ґутманн, Єрг, і Віола Лукас (Gutmann, Jerg, and Viola Lucas) (2018). Корупція в приватному секторі: вимірювання і культурне походження (Private-Sector Corruption: Measurement and Cultural Origins). Social Indicators Research, т. 138, вип. 2 (липень), с. 747-770.

Міжнародний валютний фонд (2016). Корупція: ціна та стратегії зменшення (Corruption: Costs and Mitigating Strategies). Вашингтон, округ Колумбія.

» Доступ за посиланням: www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1605.pdf.

Міжнародний валютний фонд (2019). Fiscal Monitor: приборкання корупції (Fiscal Monitor: Curbing Corruption). Вашингтон, округ Колумбія.

» Доступ за посиланням: <http://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2019/03/18/fiscal-monitor-april-2019>.

Моретті, Діого (Moretti, Diogo) (2018). Використання посередників у корупційних оборудках – уроки справи Petrobrás для співробітників служб комплаєнсу (The Use of Intermediaries in Corrupt Deals- Lessons from the Petrobrás Case for Compliance Officers). IACA Research Paper Series, № 06. Лаксенбург, Австрія, Міжнародна антикорупційна академія (International Anti-Corruption Academy).

» Доступ за посиланням: http://www.iaca.int/media/attachments/2018/08/14/diogo_rf_paper_final_30_7_2018_format_edit.pdf.

Пінто, Джонатан, Кеппі Р. Леана і Фріц К. Піл (Pinto, Jonathan, Carrie R. Leana, and Frits K. Pil) (2008). Корумповані організації чи організації корумпованих індивідуумів? Два види корупції на рівні організацій (Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption). Academy of Management Review, т. 33, № 3, с. 685–709.

Сьоот, М.Л., та інші (Sööt, M.L. and others) (2016). Корупція між суб'єктами приватного сектора: серйозне сприйняття оцінювання ризиків менеджерами бізнесу під час вибору антикорупційних заходів (Private-to-private corruption: Taking business managers' risk assessment seriously when choosing anti-corruption measures). Форум доброчесності ОЕСР 2016 р. (2016 OECD Integrity Forum). Париж, березень.

» Доступ за посиланням: https://pure.au.dk/ws/files/99032535/Integrity_Forum_16_Soo_t_Johannsen_Pedersen_Vadi_Reino.pdf.

Тайлер, Том Р. (Tyler, Tom R.) (2014). Зменшення корпоративної злочинності: роль цінностей (Reducing Corporate Criminality: The Role of Values). Faculty Scholarship Series. Paper 4989. Нью-Гейвен: Yale University.

» Доступ за посиланням: http://digitalcommons.law.yale.edu/fss_papers/4989.

Transparency International (2009). Глобальний звіт щодо корупції за 2009 рік: корупція в приватному секторі (Global Corruption Report 2009: Corruption in the Private Sector).

Transparency International, Cambridge University Press, Ernst and Young.

» Доступ за посиланням: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/global_corruption_report_2009.

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку і Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (2007). Запобігання корупції для стимулювання розвитку малих і середніх підприємств: надання антикорупційної допомоги малому бізнесу в країнах, що розвиваються (Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development: Providing anti-corruption assistance to small businesses in the developing world). ЮНІДО і УНЗ ООН. Відень.

» Доступ за посиланням: http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2012/Corruption_prevention_to_foster_small_and_medium_size_enterprise_development_Vol_2.pdf.

Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності (2013). Індія: стимули до корпоративної доброчесності відповідно до Конвенції ООН проти корупції (India: Incentives for corporate integrity in accordance with the United Nations Convention against Corruption).

» Доступ за посиланням: http://www.unodc.org/documents/southasia/publications/research-studies/CI_Report.pdf.

Вікберг, Софія (Wickberg, Sofia) (2013). Корупційні ризики та стратегії їх мінімізації під час кредитування малих і середніх підприємств (Corruption risks and mitigation strategies in Small and Medium Size Enterprise lending). Берген, Норвегія: Центр антикорупційних ресурсів U4, Інститут Кр. Мікельсена.

» Доступ за посиланням: http://www.transparency.org/files/content/corruptionqas/Corruption_risks_and_mitigation_strategies_in_SME_lending_2013.pdf.

Оцінювання знань студентів

У цьому розділі містяться пропозиції щодо завдань після занять для оцінювання того, як студенти зрозуміли модуль. Пропозиції щодо завдань до та під час занять містяться в розділі «Вправи».

Для оцінювання розуміння студентами модуля викладач може обрати одне з наведених нижче двох завдань для виконання після занять. Перше призначене для студентів, що вивчають політологію й право, а друге - для тих, хто вивчає бізнес.

1) Студенти грають роль консультантів уряду, які готують законопроект про корпоративну відповідальність за корупцію або про внесення змін до вже наявного такого закону. Через два тижні після заняття студенти повинні подати законопроект. До законопроекту має додаватися документ з роз'ясненням причин ухвалення такого закону та його обґрунтування.

Законопроект і додатки до нього повинні враховувати місцеву законодавчу базу, а студенти мають вирішити, якою буде система відповідальності: кримінально-правовою чи цивільно-правовою, з об'єктивною або суб'єктивною відповідальністю. Законопроект може включати положення про пом'якшення покарання, тобто, умови або обставини, які дозволяють пом'якшувати санкції щодо компаній у випадках порушень. Крім того, у законопроекті та додатках до нього має бути визначено, в яких випадках корпоративна відповідальність може виникати внаслідок дій третіх сторін. Нарешті, у законопроекті або додатках до нього має бути описано те, яких заходів можуть вживати компанії для створення ефективної антикорупційної програми з етики та комплаєнсу.

Викладач може запропонувати студентам ознайомитися не лише з основною літературою на цю тему, але й з профільними нормативними актами, як-от Закон США про протидію корупції за кордоном (FCPA), Закон Великої Британії про протидію хабарництву 2010 р., Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (UNCAC) та Конвенція Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) проти хабарництва (офіційна назва – Конвенція з боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав у разі проведення міжнародних ділових операцій).

2) Студенти обирають компанію, яка реально існує, і здійснюють критичний огляд наявного в ній кодексу поведінки або етики, з урахуванням сектору економіки, в якій працює компанія, її розміру, а також того, чи випускає компанія акції або ні, чи працює вона на глобальному, регіональному рівні чи лише на локальному тощо.

Студенти мають подати коротке есе, де має бути роз'яснена різниця між підходами до створення кодексів на основі виконання норм і на основі цінностей.

Викладач може порекомендувати студентам попередньо ознайомитися з деякими вже наявними кодексами поведінки, наприклад:

Кодекс ділової поведінки Johnson & Johnson.

» Доступ за посиланням: www.jnj.com/_document?id=00000159-69fe-dba3-afdb-79ffcdd60000. TGLT's Code of Ethics.

» Доступ за посиланням: <http://ri.tgl.com/en/CORPORATE-GOVERNANCE/Code-of-Ethics>. General Electric's Code of Conduct.

» Доступ за посиланням: www.ge.com/in/sites/www.ge.com.in/files/TheSpirit&TheLetter.pdf.

Додаткові навчально-методичні матеріали

У цьому розділі містяться посилання на відповідні навчальні матеріали, як-от слайди у форматі PowerPoint і відеоматеріали, які можуть допомогти у викладанні питань, включених до цього модуля. Викладачі можуть адаптувати до своїх потреб слайди та інші ресурси.

> Слайди презентацій у форматі PowerPoint

Кримінальне переслідування корпорацій із застосуванням корпоративної відповідальності для стимулювання розроблення корпоративних політик (Corporate Criminal Enforcement Using Corporate Liability to Induce Corporate Policing) (Дженніфер Арлен (Jennifer Arlen), 2016).

» Доступ за посиланням: www.oecd.org/corruption/anti-bribery/Roundtable-Liability-Legal-Persons-2016-PPT-Jennifer-Arlen.pdf.

> Відеоматеріали

Серія відеоматеріалів на тему ініціатив щодо колективної дії, підготовлена Центром колективної дії Базельського інституту урядування, містить інтерв'ю з деякими провідними експертами з питань протидії корупції та колективної дії, які розповідають про те, що таке колективна дія, яка від неї користь для ринку і суспільства, хто в ній бере участь і якими є успішні стратегії з реалізації ініціатив щодо колективної дії.

» Доступ за посиланням: www.collective-action.com/conference2018/videos.

Етика з ілюстраціями: як уникнути конфліктів інтересів (Ethics Illustrated: How to Avoid Conflicts of Interest) (2018). Офіс етики Департаменту сільського господарства США (4:43 хв). Цей відеоматеріал містить практичні рекомендації, придатні для негайного застосування для виявлення й уникнення конфлікту інтересів, належного реагування на пропозиції постачальників щодо подарунків та забезпечення дотримання найвищих стандартів неупередженості.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=UH5r3EoM9cc>.

Корпоративна культура (Corporate Culture) (2016). Дюкський університет, Школа бізнесу Фукуа (14:34 хв). Цей відеоматеріал містить огляд дослідного проекту, в якому вивчаються погляди близько 2 тис. керівників на корпоративну культуру.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=7g-BLzjEbXU>.

Ризик корупції на фармацевтичному ринку і ринку медичного обладнання (Corruption Risk in Pharma and Medical Device Markets) (2016). Річард Бістронг (Richard Bistrong) (15:35 хв). У цьому відео, відзнятому на 17-му щорічному Конгресі з питань комплаєнсу у сфері фармацевтики та медичного обладнання, показано дискусію експертів з питань корупції та комплаєнсу на сесії під назвою «По той бік хабаря: різні погляди з реального життя на те, як відбувається підкуп іноземних посадових осіб, як його розслідують і як йому можна запобігти».

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=9bLS1QeAzGI>.

Корупція в Бразилії: афера, через яку політики опинилися за ґратами (Corruption in Brazil: the scam that put politicians behind bars) (2017). «Економіст» (4:49 хв). У цьому короткому відео журналісти «Економіст» розповідають про один з наймасштабніших у світі корупційних скандалів, який почався з розслідування на бразильській автомийці, поширився на 16 країн, до нього виявилися причетними понад сотня політиків і лідерів бізнесу, а мільярдери опинилися за ґратами.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=6eyBWX3hVaE>.

MACN: боротьба з корупцією у сфері морських перевезень в Аргентині (MACN: Tackling Maritime Corruption in Argentina) (2019). BSR (5:14 хв). Це відео представляє мережу MACN в Аргентині та її антикорупційну діяльність, зокрема всеохопну програму колективних дій.

» Доступ за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=vSmQ6C32wMc>.

> Вебсайти

Блог FCPA містить понад 7 тис. постів від 600 різних авторів, зокрема новини та коментарі щодо злочинів, скоєних «білими комірцями», правозастосовних заходів та дотримання антикорупційного законодавства, зокрема Закону США про протидію корупції за кордоном (FCPA).

» Доступ за посиланням: www.fcpablog.com.

FCPA Clearinghouse (Інформаційний центр FCPA) – це онлайн-платформа, розроблена Стенфордською школою права, яка містить різні матеріали, як-от звіти, статті та статистику, на тему FCPA.

» Доступ за посиланням: <http://fcpa.stanford.edu/index.html>.

Вебсайт **Базельського інституту урядування** містить велику збірку матеріалів відкритого доступу з питань корупції в приватному секторі, колективної дії та комплаєнсу.

» Доступ за посиланням: www.baselgovernance.org/publications.

> Тематичні дослідження, інформаційні статті та блоги:

Кессін, Річард Л. (Cassin, Richard L.) (2019). В'язниця для колишніх керівників Willbros (Prison for Ex-Willbros Execs). Блог FCPA, 28 січня.

» Доступ за посиланням: <https://fcpablog.com/2010/01/28/prison-for-ex-willbros-execs/>.

Phys.org (2019) Зараження корупцією: чому юридичні і фінансові фірми стикаються з більшою загрозою корупції (Corruption contagion: How legal and finance firms are at greater risk of corruption), 24 квітня.

» Доступ за посиланням: <https://phys.org/news/2019-04-corruption-contagion-legal-firms-greater.html>.

Сан, Ендрю (Sun, Andrew)(2019). Чому з погляду бізнесу доцільно зосередити увагу на практиці екологічного, соціального та корпоративного управління (Why it makes good business sense to focus on environmental, social and corporate governance practices). South China Morning Post, 25 квітня.

» Доступ за посиланням: <https://www.scmp.com/native/business/markets/topics/investing/article/3007574/why-it-makes-good-business-sense-focus>.

The Maritime Executive (2019). ІМО створює новий антикорупційний порядок денний (IMO Sets New Anti-Corruption Agenda), 15 квітня.

» Доступ за посиланням: <https://www.maritime-executive.com/article/imo-sets-new-anti-corruption-agenda>.

Сполучені Штати Америки перед Комісією з цінних паперів і бірж (2007). У справі The Dow Chemical Company, відповідач. Адміністративне провадження, справа № 3-12567 (тематичне дослідження).

» Доступ за посиланням: <https://www.sec.gov/litigation/admin/2007/34-55281.pdf>.

Інформація про справу «Сполучені Штати Америки проти AGA Medical Corporation» (2008). Окружний суд США в Міннеаполісі, Міннесота, справа 0:08-cr-00172 (тематичне дослідження).

» Доступ за посиланням: www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/03/19/06-03-08aga-info.pdf.

> Інші інструменти

Боротьба з корупцією. Цей інструмент електронного навчання створений спільно Глобальним договором ООН і Управлінням ООН з наркотиків і злочинності. Він має шість інтерактивних навчальних модулів, покликаних поглибити розуміння аудиторією 10-го принципу проти корупції Глобального договору ООН та Конвенції ООН проти корупції у контексті приватного сектору. Інструмент призначений для будь-якої особи, яка діє від імені компанії. Кожний модуль триває усього приблизно п'ять хвилин, будучи, отже, швидким та ефективним засобом набуття знань. А до того ж ще й цікавим!

» Доступ за посиланням: <http://thefightagainstcorruption.org/>.

Рекомендації з підготовки окремого курсу

У цьому модулі описується заняття загальною тривалістю в три години. Водночас теми, що містяться в ньому, можуть бути опрацьовані докладніше для створення окремого курсу. Обсяг і структура такого курсу будуть визначатися окремими потребами, пов'язаними з конкретним контекстом, і кожний курс має включати як теоретичну, так і практичну частину. Тут подано пропозиції щодо можливої його структури.

Заняття	Тема	Стислий опис
1	Вступ. Міжнародний режим боротьби з корупцією і роль приватного сектору в боротьбі з корупцією	Приватний сектор у Конвенції ООН проти корупції та Конвенції ОЕСР проти хабарництва. Вправа. Після прочитання конвенцій студенти можуть обговорити роль, яку, відповідно до цих конвенцій, має відігравати приватний сектор у боротьбі з корупцією. При цьому на занятті можна виконати справу, призначену для виконання перед заняттями
2	Корпоративна відповідальність за корупцію	Історичний аналіз і еволюція корпоративної кримінальної відповідальності загалом і відповідальності за корупційні злочини зокрема. Від індивідуальної до корпоративної відповідальності в країнах континентального права. Зміна парадигми, що настала з появою Конвенції ООН проти корупції та Конвенції ОЕСР проти хабарництва.
3	Моделі корпоративної відповідальності: субститутивна відповідальність проти помилки організації	Різниця між двома моделями корпоративної відповідальності і їх критичний аналіз. Моделі, прийняті в окремих країнах: FCPA у США, Закон Великої Британії про протидію хабарництву, Німеччина, Франція і моделі в тій країні або регіоні, де цей курс розроблено/викладається. Обговорення шляхів удосконалення чинної моделі у відповідній країні (країнах).
4	Корпоративна відповідальність і корпоративна культура	Що таке корпоративна культура? Обговорення висновків Грема (Graham), Гленнана (Grennan), Харві (Harvey), Кемпбелла (Campbell) і Раджгопала (Rajgopal) (2019), а також застосовності цих висновків до великих корпоративних скандалів (Walmart, Siemens, Odebrecht).
5	Запобігання корупції всередині компанії: порівняння програм комплаєнсу. Роль співробітника підрозділу комплаєнсу.	Стислий опис Модуля 11 Серії модулів з доброчесності та етики. Оцінювання ризиків, на основі права і цінностей, політика і процедури. Кодекси поведінки, «тон, що задається згори» і навчання.

Заняття	Тема	Стислий опис
6	Внутрішні розслідування і санкції всередині компанії, співробітництво з офіційним слідством	Обговорення питання викривачів корупції (як це сполучається з відповідною правовою культурою?); внутрішні розслідування і санкції (права працівників, питання праці і недоторканності приватного життя); співробітництво з органами влади (правовий імунітет і програми пом'якшення відповідальності).
7	Управління ризиками третіх сторін	Антикорупційні заходи для третіх сторін. Сигнали небезпеки, договірні положення, належна обачність. В ході цього заняття можна виконати Вправу № 1.
8	Чи є «глобальна модель» застосовною до будь-якої компанії?	Опис і огляд застосування моделі до транснаціональних корпорацій, великих місцевих бізнес-груп, державних підприємств та малих і середніх підприємств (МСП).
9	Антикорупційні заходи на галузевому рівні	Загальний опис ініціатив колективної дії та державно-приватного партнерства. Приклад МАСН.
10	Корупція в публічному секторі та комерційний підкуп	Дискусія на тему того, чи має бути визначена різниця між публічними посадовими особами, що дають хабарі, і приватними особами, що теж дають хабарі. Під час цього заняття можна виконати Вправу № 4.



UNODC

United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 1400, 500 Vienna, Austria
Tel.: (0-26060 (1-43+, Fax: (5866-26060 (1-43+, www.unodc.org